



# ARVOSTUKSEN JA INNOSTUKSEN ASKELIN TYÖHYVINVOINTIIN

– Kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslow'n tarvehierarkiaan peilaten.

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Titta Kekäläinen			
Työn nimi ARVOSTUKSEN JA INNOSTUKSEN ASKELIN TYÖHYVINVOINTIIN – Kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslow'n tarvehierarkiaan peila- ten.			
Päiväys	15.4.2013	Sivumäärä/Liitteet	121/1
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi			
Toimeksiantaja ja Yhteistyökumppani Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuron ja Heli Kekäläinen			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä työhyvinvointitutkimus Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuronissa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata millainen Neuronissa työskentelevän henkilöstön (n=107) subjektiivisesti koettu työhyvinvoinnin tila oli tutkimushetkellä. Tutkimusnäkökulma oli yksilölähtöinen. Tutkimus oli kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus ja se toteutettiin survey -tutkimuksena. Viitekehystenä käytettiin Maslow'n tarvehierarkiaa ja siitä johdettua Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallia. Tässä tutkimuksessa tutkittiin tarvehierarkian neljännen (arvostus) sekä viidennen (itsensä toteuttaminen) portaan tarvealueita. Tutkimus oli osa Neuronissa toteutettua tutkimuskokonaisuutta, johon kuului tämän tutkimuksen lisäksi rinnakkaistutkimus. Rinnakkaistutkimuksessa kuvattiin yksilön työhyvinvoinnin tilaa Maslow'n kolmella ensimmäisellä (fysiologiset perustarpeet, turvallisuus ja liittyminen) portaalla.</p> <p>Tutkimuksen vastausprosentti oli 92,5 %. Tulokset osoittivat, että neuronilaisten subjektiivisesti koettu työhyvinvoinnin tila oli tutkimushetkellä hyvä. Neuronilaisilla oli hyvä itsetunto, joka vaikutti selkeästi kykyyn tunnistaa omassa työssä henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Neuronissa suhtauduttiin asioihin positiivisella tavalla ja ammatillinen kehittäminen oli työntekijöille prosessi. Neuronilaisten arvopohja tehdä työtä on tiedostettu, eikä arvoriitoja tullut esiin. Vastaajat kokivat työssään luottamusta ja arvostusta. Työtä pystyi tekemään itsenäisesti sekä luovasti sovittujen rajojen puitteissa. Neuronilaiset kokivat työnsä mielekkääksi sekä haastavaksi. Vastauksissa nousi esille työn imuun viittaavia positiivisia tekijöitä esimerkiksi innostus, työstä saatu tyydytys ja motivaatio. Neuronilaiset kehittivät itseään aktiivisemmin työssä kuin vapaa-ajalla. Elinikäisen oppimisen prosessi oli vastauksissa aistittavissa. Hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisön jäsenten välillä panostettiin. Suuri osa neuronilaisista koki olevansa asiantuntijoita omassa työssään.</p> <p>Vastauksissa nousi esille joitakin tekijöitä, joiden kehittämiseen tulee Neuronissa kiinnittää huomiota. Neuronilaisten palautekäytäntö toimi muilta osin, mutta työntekijän itsearviointia ei hyödynnetty riittävästi ammatillisen kehittymisen tukena. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys, palkitsemisen motivoiva vaikutus ja aktiiviseen päätöksentekoprosessiin osallistuminen jakoivat tulosten mukaan neuronilaisten mielipiteitä. Näitä tekijöitä tulee nostaa esille neuronilaisten tulevaisuuden kehittämisprosesseissa.</p>			
Avainsanat työhyvinvointi, tarvehierarkia, työhyvinvoinnin portaat – malli			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author Titta Kekäläinen			
Title of Thesis Appreciation and excitement: The road to work welfare - A description of the state of work welfare in Neuron reflecting on Maslow's hierarchy of needs			
Date	15.4.2013	Pages/Appendices	121/1
Supervisor Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation and Partners The Finnish Brain Research and Rehabilitation Center Neuron and Heli Kekäläinen			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis is to produce a survey of work welfare for The Finnish Brain Research and Rehabilitation Center Neuron. The purpose of the survey is to describe the state of subjective work welfare of the personnel of Neuron at the moment of the survey. The questionnaire was sent to 107 recipients all working in Neuron. The survey focuses on the individual and it is a descriptive study.</p> <p>The survey reflects on the Maslows's hierarchy of needs and further on "The stairs of work welfare" by specialist, MHS Rauramo. This thesis focuses on Maslow's fourth and fifth needs, which are the needs of esteem and self-actualizing. The first three needs: physiological, security and social needs are processed in another survey and together the two surveys form a larger unity of studies conducted in Neuron.</p> <p>92,5 percent of the recipients responded. The results indicated that the state of work welfare at the moment of the study was good. The respondents had a good self esteem which enabled them to recognize their personal strengths and weaknesses at work. Overall the personnel in Neuron had a positive approach on their work and improving was experienced as a process.</p> <p>The results indicated that the respondents felt trusted and appreciated and that they could work independently within the boundaries of the work place. The respondents felt that their work was meaningful and challenging. The excitement and the satisfaction and motivation gained from every day work indicated that the respondents were engaged at their work. Most of the respondents felt that they are experts at their work.</p> <p>There were some factors that, according to the results, need to be scrutinized. Overall the means of feedback in Neuron are working properly, but the employees' self-evaluation was not utilised enough as a support for professional improvement. The usefulness of the development discussions divided opinions amongst the respondents and not all respondents were too eager to participate in decision-making at their work place. With the information provided by this survey these issues can be revised and the work welfare of the personnel in Neuron improved even further.</p>			
<p>Keywords</p> <p>work welfare, hierarchy of needs, the steps of work welfare –model</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ .....	11
3	TYÖHYVINVOINNIN OHJAUS SUOMESSA .....	17
3.1	Keskeinen lainsäädäntö .....	20
3.2	Työolojen tutkimuksesta tämän päivän strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen .....	23
3.3	Työhyvinvointi Suomessa tutkimusten ja hankkeiden valossa .....	25
3.3.1	Työterveyslaitoksen hankkeet, projektit, tutkimukset ja koulutukset .....	25
3.3.2	Muut tutkimukset, raportit ja hankkeet .....	28
4	TYÖHYVINVOINTI GLOBAALISSA VIITEKEHYKSESSÄ .....	32
5	MASLOWIN TARVEHIERARKIA JA SIITÄ JOHDettu TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT –MALLI .....	41
5.1	Porras 1 -fysiologiset perustarpeet .....	43
5.2	Porras 2 -turvallisuuden tarve .....	44
5.3	Porras 3 -liittymisen tarve .....	44
5.4	Porras 4 -arvostuksen tarve .....	44
5.5	Porras 5 -itsensä toteuttamisen tarve .....	45
6	ARVOSTUKSEN TARVE TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA .....	47
6.1	Työntekijän itsearvostus ja aktiivinen toiminta työhyvinvoinnin taustalla .....	47
6.2	Sosiaalinen arvostus työntekijän työhyvinvoinnin taustalla .....	51
7	ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA .....	58
7.1	Oppiva organisaatio työntekijän osaamisen taustalla .....	60
7.2	Työntekijän oman osaamisen ylläpito .....	60
7.3	Luovuus, innovatiivisuus ja työn imu .....	62
7.4	Oppimaan oppiminen ja elinikäinen oppiminen .....	66
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	70
8.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja lähtökohdat .....	70
8.2	Tutkimusympäristön kuvaus .....	70
8.3	Tutkimuksen toteutus .....	75
9	TUTKIMUSTULOKSET .....	80
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	85
10.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	97
10.2	Jatkotutkimusaiheet .....	99

10.3 Tutkijan oman tutkimusprosessin arviointia.....	100
10.4 Tutkijan arviointia Neuronin tutkimuskokonaisuuden onnistumisesta .....	103
LÄHTEET .....	104
LIITE 1 .....	122

## TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät –malli	12
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	13
Kuvio 3. Mitä työhyvinvointi on?	14
Kuvio 4. Evita ympyrä	15
Kuvio 5. Abraham Maslow'n tarvehierarkia	42
Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat	46
Kuvio 7. Itsetuntemus	80
Kuvio 8. Arvot ja arvostus	81
Kuvio 9. Itse arviointi ja palautteen antaminen	82
Kuvio 10. Oma kehittyminen	83
Kuvio 11. Työn mielekkyys ja työn imu	84

## 1 JOHDANTO

Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa vuonna 2011 on listattu työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Ohjelman mukaan hallituksen tulee toimia aktiivisesti työelämäasioiden kehittämisessä. Sen tavoitteena on edistää työntekijöiden suojelua, organisaatioiden tuottavuutta sekä nostaa työllisyysastetta. Lisäksi tavoitteena on muun muassa nostaa keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää, lisätä työpaikan muutoksiin liittyvää turvallisuutta, vahvistaa tasa-arvoa sekä parantaa perheen ja työn yhteensovittamista. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikilta toimijoilta työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista. (Valtioneuvosto [1.] 2011).

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut vuonna 2011 Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan peilaten työhyvinvointipolitiikan tavoitteiksi vuoteen 2020 mennessä sen, että ihmiset jatkavat työssään nykyistä pidempään. Tavoitteena on, että suomalaisten elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa pitää aktiivisesti parantaa ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä. Työn täytyy olla vetovoimaista ja sen tulee edistää ihmisten terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Hyvällä ja terveellisellä työympäristöllä tulee tukea työntekijöiden hyvinvointia, kestävästä kehitystä sekä parantaa yritysten ja yhteiskunnan tuottavuutta. Sosiaali- ja terveysministeriö linjaa, että näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sitä, että työpaikoilla on riittävästi oikeanlaista tietoa, tahtoa ja osaamista. Tärkeä askel kohti asetettujen tavoitteiden saavuttamista on se, että työpaikat täyttävät työhyvinvointia ohjaavan lainsäädännön vähimmäisvaatimukset ja saattavat organisaatioissaan vaadittavat työhyvinvoinnin perusasiat kuntoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 4-5).

Esimerkiksi Helsingin kaupunki on kehittänyt strategisesti ja systemaattisesti työhyvinvointia. Strategiakauden 2009–2012 toimenpiteinä ovat olleet muun muassa työterveyspalveluiden kohdentaminen ennaltaehkäisevään työhön ja työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseen. Henkilöstöraportissa vuonna 2012 ilmenee, että työhyvinvointi on kohentunut strategisen toiminnan myötä. Strategiakauden aikana sairauspoissaolot ovat vähentyneet kaikissa ikäryhmissä ja kaikilla toimialoilla. Lisäksi työtapahtumat ovat vähentyneet. Raportin mukaan työ elämässä jaksetaan entistä pidempään ja työkyvyttömyys eläkkeiden määrä on laskussa. (Helsingin kaupunki 2013, 43-44). Helsingissä on tehty laajamittainen työkykyriskien selvitys 2012, jonka tulokset osoittavat, että henkilöstön työkyky on hyvä ja työssä koetaan työn imua. Lisäksi työilmapiiri ja hyvinvointityössä ovat kohentuneet edellisiin mittauksiin verrattuna. (Helsingin kaupunki 2013, 43-44; Työterveyslaitos 2012)

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet ajankohtaisia keskustelun ja tutkimuksen aiheita 1990 -luvulta lähtien, joten nämä edellä mainitut hallituksen ja sosiaali- ja terveysministeriön linjaukset eivät ole täysin uusi suunta työelämän kehittämisessä. Työhyvinvointi

on keskeinen organisaatioiden voimavara, vaikkakin se on vaikeasti määriteltävä käsite. Työhyvinvoinnille on olemassa monia määritelmiä ja sen kokemisessa on aina organisaatio- ja yksilökohtaisia eroja (Työturvallisuuskeskus 2012, 4-7). Keksisimpiä työhyvinvoinnin määrittelymalleja on kuvattu tässä tutkimuksessa luvussa kaksi. Olennaista työhyvinvoinnin kehittämisessä on se, että kehittäjätaho määrittelee työhyvinvointi käsitteen ja käsitesisällön kehittämisympäristöön sopivaksi. Vaikka työhyvinvointi käsite on organisatorisesti määriteltä, on muistettava se, että jokainen yksilö kokee työhyvinvoinnin organisaatiossa ja omassa elämässään subjektiivisella tavalla. Tämä tekee työhyvinvointitutkimuksesta haasteellista. (Työturvallisuuskeskus 2012, 4-7).

Suomen työhyvinvointipolitiikkaa ohjataan sosiaali- ja terveysministeriön sekä muiden yhteiskunnan instituutioiden ja vaikuttajatahojen kautta. Keskeisimpiä niistä ovat Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, työmarkkinajärjestöt, ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 4). Työhyvinvointia on tutkittu Suomessa paljon ja tämän teeman ympärillä tehdään korkeatasoista työelämän kehittämistyötä. Työhyvinvoinnin tilanteesta Suomessa voidaan olla monenlaista mieltä. Media tuo esille työelämää koskevia negatiivisia uutisia esimerkiksi lama, työttömyys, irtisanomiset tai eläkeiän nosto. Vastaavasti kansainvälisessä työelämävertailussa Suomi sijoittuu vertailun kärkisijoille. (Hyppänen, 2010, 245-247). Alasoini (2011, 32-33) toteaa, että yhtenä ongelmana kansainvälisissä vertailuissa on samoja ongelmia kuin edellä mainitussa Suomen työhyvinvoinnin kehittämisessäkin. Työelämän laatu on niin moniulotteinen käsite. Sen sisällöstä ei ole yhteisesti hyväksyttyä ja vakiintunutta määritelmää, joten sen tutkiminen on tämän vuoksi kansainvälisestikin haasteellista.

Eurooppalaisessa vertailussa Suomen työelämän laatu eroaa muista maista positiivisesta näkökulmasta erityisesti seuraavissa tekijöissä. Suomalaiset kokevat, että heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtahtiin. Heillä on hyvät mahdollisuudet työskennellä autonomisessa tiimissä ja he voivat vaikuttaa siihen kenen kanssa työtä tehdään. Lisäksi suomalaisilla on halutessaan hyvät mahdollisuudet pitää työssä taukoja. Suomalaisen työelämän erityispiirteenä on myös se, että Suomessa työ edellyttää useammin kuin muualla Euroopassa uusien asioiden oppimista. Suomalaiset kokevat muita useammin, että heillä on riittävästi aikaa saattaa työnsä loppuun. Fyysisistä tekijöistä suomalaiset kokevat muita harvemmin tupakansavun haittatekijänä. (Alasoini 2011, 35-36).

Negatiivisesta näkökulmasta työelämän laatu Suomessa poikkeaa muusta Euroopasta erityisesti asioissa, jotka koskevat työn tarjoamaa tarpeiden tyydytystä sekä koettua epäasiallista kohtelua työssä. Suomalaiset kokevat muita eurooppalaisia harvemmin, että työ on tullut tehtyä hyvin tai että työ on hyvin palkattua. Suomalaiset ovat myös työoloihin kokonaisuutena muita eurooppalaisia harvemmin tyytyväisiä. He kokevat työskentelevänsä muita useammin tiukkojen aikataulujen puristuksessa ja heillä on keskimääräistä useampia, työ-



tahtia säänteleviä ulkopuolisia tekijöitä. Kognitiivisten tekijöiden osalta suomalaiset näkevät työssään muita useammin monotonisuutta. (Alasoini 2011, 35-36).

Suomessa tutkitaan paljon työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä. Keskeisimmät toimijat tuottavat säännöllisesti työoloihin liittyvää tutkimustietoa. Esimerkiksi Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos tuottaa vuosittain työolobarometria ja Työterveyslaitos tuottaa kolmen vuoden välein Työ ja terveys Suomessa-tutkimusta. Aiheeseen liittyviä kehittämishankkeita ja projekteja on Suomessa käynnissä useita. Lisäksi aiheesta tehdään paljon muuta tutkimustyötä kuten esimerkiksi akateemisia väitöksiä. Tämän tutkimuksen luvussa 3.3 on esitelty ajankohtaisia Suomessa toteutettavia tai toteutuneita hankkeita, projekteja ja tutkimuksia. Koska työhyvinvointi käsite on niin laaja, voi tutkimustietoa poimia työhyvinvointiin liittyen monista eri tutkimuksista jotka eivät suoranaisesti mittaa työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on johdon, esimiesten ja organisaation työntekijöiden välistä yhteistyötä, jonka edistämisessä organisaatiot voivat oman aktiivisen toimintansa lisäksi hyödyntää erilaisia yhteistyötahoja, esimerkiksi työterveyshuoltoa, työsuojeluorganisaatiota ja eläkelaitoksia. Jokaisen toimijan tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi on yksilön subjektiivinen kokemus, johon jokainen voi vaikuttaa olennaisesti myös itse. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 27; Työturvallisuuskeskus 2012, 4-5). Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisestä on tullut nykypäivänä keskeinen tulostekijä organisaation ja työyhteisön toiminnan kannalta. (Mönkkönen & Roos 2010, 231). Työhyvinvointiin sijoitetut rahat tuottavat organisaatiolle 10–20 -kertaisen takaisinmaksun. (Manka ym. 2010, 13).

Organisaatioissa on huomattu lainsäädännön muutosten ja strategisen ajattelun kehittymisen myötä työhyvinvointiin liittyvän toiminnan hyödyt. Tämän vuoksi työhyvinvointityöhön panostetaan organisaatioissa entistä enemmän. Tutkimuksia ja hankkeita työhyvinvointiin liittyen tehdään eri foorumeilla ja organisaation työhyvinvoinnin johtamiseen panostetaan. Työhyvinvointia on tutkittu organisaation näkökulmasta suhteellisen paljon. Myös johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin on todennettu tutkimuksilla. (Vesterinen 2006, 83). Työhyvinvointia on tutkittu myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyden näkökulmasta, joiden pohjalta on todettu, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen ja kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina takaisin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6-7).

Muun muassa Hoffmann Internationalin kokoaman (2013, 1-5) työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen 2012 yhteenvetoraportissa tuodaan esille, että työkykyjohtamiseen satsaus kannattaa, koska työkyvyttömyys aiheuttaa suuren kustannuserän Suomen työelämässä. Tässä vertailututkimuksessa 64 yrityksen yhteenlaskettu työkyvyttömyydestä aiheutuva summa oli noin 180 miljoonaa euroa vuodessa. Jos tämä tulos suhteutetaan koko Suomen

yksityisenpuolen työelämään, ovat suorat työkyvyttömyyden aiheuttamat vuosikustannukset noin 4-5 miljardia euroa. Hankkeessa seurattiin systemaattisen Sirius-ohjelman (työhyvinvoinnin edistämishjelma) vaikutusta työkyvyttömyyteen. Loppuraportissa todetaan, että Sirius -ohjelman mukaisella toiminnalla olisi mahdollista saavuttaa jopa 1,3 miljardin säästöt suorissa työkyvyttömyyden aiheuttamisissa kustannuksissa. (Hoffmanco International 2013, 1-5). Tämänkin tutkimuksen perustella voidaan siis todeta, että työhyvinvointi työ on kannattavaa.

Työhyvinvointia kehittämällä organisaatioissa pyritään aina parantamaan organisaation ja työntekijöiden hyvinvointia. Konkreettisenä esimerkkinä työhyvinvoinnin kehittämistyöstä voitaisiin todeta muun muassa sairauspoissaolojen vähentämisen edistäminen ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisy. Nämä ovat ajankohtainen esimerkkejä myös ennustetun työvoimapulan hallittavuuden näkökulmasta. (Kivioja 2004, 87)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin näkökulma on yksilölähtöinen. Tämä tutkimus on osa kaksiosaista tutkimuskokonaisuutta, jossa kuvataan Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuronin henkilökunnan subjektiivisesti koettua työhyvinvoinnin tilaa. Viitekehyksen taustalla käytetään Maslow'n motivaatioteorian mukaista tarvehierarkiaa ja siitä johdettua Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallia. Tutkimuskokonaisuuteen kuuluu kaksi erillistä tutkimusta, joista tämä tutkimus on toinen osa. Tutkimus on kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus. (Heikkilä 2009, 14). Se on toteutettu survey-tyyppisellä kyselyllä ja analysoitu Webropol-ohjelman avulla.

Tässä tutkimuksessa kuvataan neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa yksilön näkökulmasta tarvehierarkian neljännellä (arvostus) ja viidennellä (itsensä toteuttaminen) portaalla. Rinnakkaistutkimuksessa kuvataan yksilön työhyvinvoinnin tilaa Maslow'n kolmella ensimmäisellä eli fysiologisten perustarpeiden, turvallisuuden ja liittymisen portaalla.

Tutkija haluaa tässä tutkimuksessa kuvata, miten työntekijä kokee omaan työhyvinvointiinsa. Yksilön omat hyvinvoinnin tekijät ja mahdollistajat ovat tässä työssä pääosassa. Tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esille seikkoja, joilla yksittäinen työntekijä voi edistää omaa työhyvinvointiaan ja lisätä näin hyvinvointiaan myös muilla elämänsä osa-alueilla. Työntekijä ei ole passiivinen vastaanottaja vaan aktiivinen toimija ja vaikuttaja nykypäivän muuttuvassa työelämässä. Työstä on tullut vahvasti subjektiivinen kokemus, jota tutkitaan ja tulkitaan yksittäisen ihmisen kokemushistorian kautta. Tämän näkökulman mukaan kokemus työstä ja työhyvinvoinnista vaihtelee tilanteiden mukaisesti. (Alasoini 2010, 17; Mahlakaarto 2011, 59; Sinisammal 2011, 64; Vesterinen 2010, 47 ja Vesterinen 2006, 18-20). Myös Kaaja toteaa artikkelissaan, että organisaatio luo työhyvinvoinnille puitteet ja loppu yksilön työhyvinvoinnin toteutumisesta on pitkälti yksilöstä itsestä kiinni. (Kaaja 2013, 30-31)

## 2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ

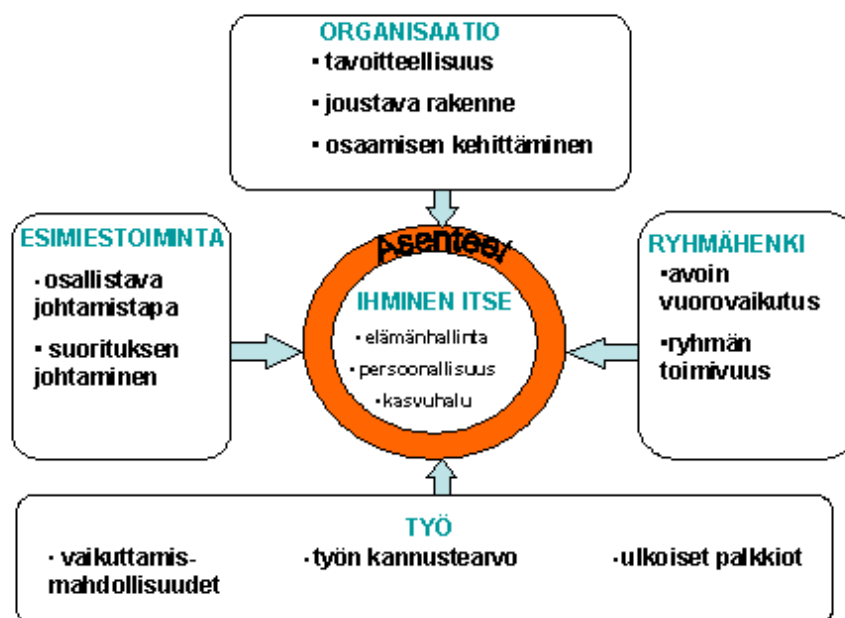
Työhyvinvointi käsitteen määrittely on haasteellista, koska työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, vaan hyvin moniulotteinen ilmiö (Kivioja 2004, 88). Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia määritelmiä ja teorioita. Työhyvinvointi ymmärretään nykyään yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin (subjektiivinen hyvinvointi) lisäksi koko työyhteisön toimivuudeksi (objektiivinen hyvinvointi). Työhyvinvoinnin tekijöihin kuuluvat yksilön lisäksi muun muassa organisaation ja esimiehen toiminta, työyhteisön hyvä henki ja itse konkreettinen työ. Työhyvinvointi ei ole pelkästään fyysisen terveyden ja kunnon tarkkailua ja kehittämistä, vaan se sisältää kaikki edellä mainitut tekijät. (Mamia 2009, 21; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7). Työhyvinvointi -käsite viittaa hyvinvointiin työssä, vaikka tutkimusten valossa sitä ei voida erottaa erilliseksi osaksi yksilön kokonaishyvinvoinnista. Mamian tutkimuksessa työhyvinvointi -käsite määrittää myös yksilön työn ulkopuolisia hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi fyysisen terveyden kokeminen, työn ja perhe-elämän tasapaino tai epätasapaino, harrastukset ja ikä. (Mamia 2009, 23, 89-90). Työhyvinvointia ei voida ostaa eikä sitä voida saavuttaa pelkillä määrärahojen lisäyksillä tai työhyvinvointia ylläpitävillä virkistyspäivillä. Työhyvinvointi on aaltomaista liikettä, johon yksilö ja työyhteisö pystyvät vaikuttamaan itse työn esimerkiksi työyhteisön toimivuuden tavoitteellisella kehittämisellä. (Kaivola & Launila 2007, 128).

Tässä osiossa on käsitelty viittä eri Suomessa julkaistua työhyvinvoinnin mallia (Manka, Vesterinen, Työterveyslaitos, Etera ja Varma), joita voidaan soveltaa organisaatioiden työhyvinvoinnin tarkastelussa. Tutkija halusi nostaa useamman työhyvinvoinnin mallin tähän viitekehykseen osoittaakseen lukijalle, että työhyvinvointia voidaan määritellä useista eri näkökulmista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella konkreettisten tekijöiden kautta, joita ovat työ, yksilö, organisaatio tai tunteet, kuten työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin mallissa. Lähes kaikista esillä olevista malleista löytyy yhtäläisyyksiä toisiinsa. Mallien tarkastelunäkökulma ja painopistealueet voivat vaihdella. Yllä mainittujen mallien lisäksi tässä tutkimuksessa on käsitelty Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat – malli, joka pohjautuu tunnettuun Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan. Tätä mallia tutkijat ovat käyttäneet tutkimuksen rakennetta suunnitellessa. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa käsitellään laajasti erilaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita niin työpaikalla kuin yksityiselämän osa-alueellakin.

Suutarinen ja Vesterinen kuvaavat kirjassaan työhyvinvointia ihmisen kokonaisvaltaisena tasapainotilana, johon kuuluvat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen ulottuvuus. Vaikka työhön katsotaan liittyvän myös stressiä, hyvinvoiva henkilö kokee hallitsevansa työn eikä se kuormita liikaa. Työn hallinnan tunne vaikuttaa oleellisesti yksilön kuormituksen ja stressin tunteisiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24).

Vesterisen työhyvinvointimallissa työhyvinvointia määritellään kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen kautta. Työkyky muodostuu Vesterisen mallissa yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Mallissa on huomioitu myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe, yhteiskunnan rakenteet ja lähiympäristö, joiden katsotaan vaikuttavan yksilön työkykyyn. Mallin ideana on, että jos halutaan tukea yksilön työkykyä, on hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden kohdistuttava yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin muihin työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi työympäristöön. (Vesterinen 2006, 31).

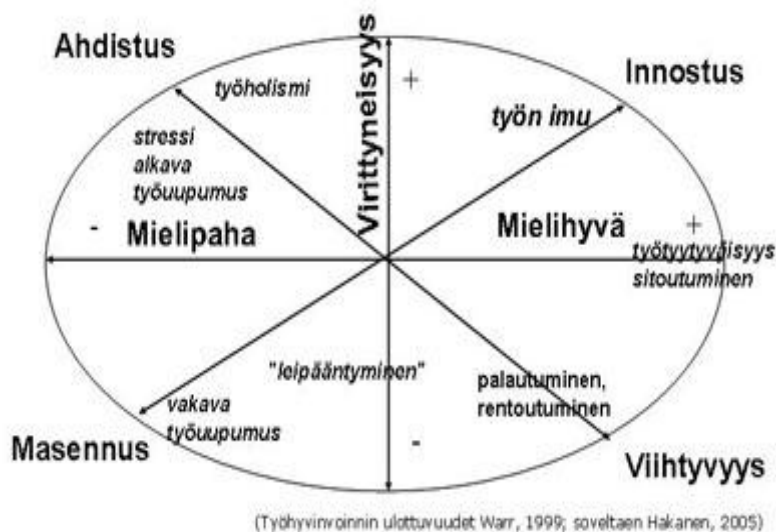
Manka on kehittänyt *työhyvinvoinnin tekijät -mallin* (Kuvio 1). Sen lähtökohtana on, että hyvinvointiin työssä ja työyhteisössä vaikuttavat varsin monet seikat, mutta viime kädessä myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta. Mallissa ajatellaan, että ihminen suodattaa oman persoonan ja aikaisempien kokemusten lävitse näkemänsä. Malli antaa siis olettaa, että jokainen ymmärtää ja kokee työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla, vaikka työskenteleekin samassa työyhteisössä. Mallissa on nostettu esiin viisi eri ulottuvuutta, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Niitä ovat organisaatio, ryhmähenki, itse työ, esimiestoiminta ja työntekijä itse. (Manka, 2007, 15).



Kuvio1. Työhyvinvoinnin tekijät -malli (Manka 2007, 15).

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvointia *työhyvinvoinnin ulottuvuudet – mallin* mukaan seuraavasti: "Työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä" (Työterveyslaitos [1.] 2012). Työntekijän työhyvinvoinnin kokemus voidaan jakaa Työterveyslaitoksen näkökulman mukaan työhy-

vinvointiin liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden kautta erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin, alla olevaa kuviota 2. mukaillen. (Työterveyslaitos [2.] 2012).



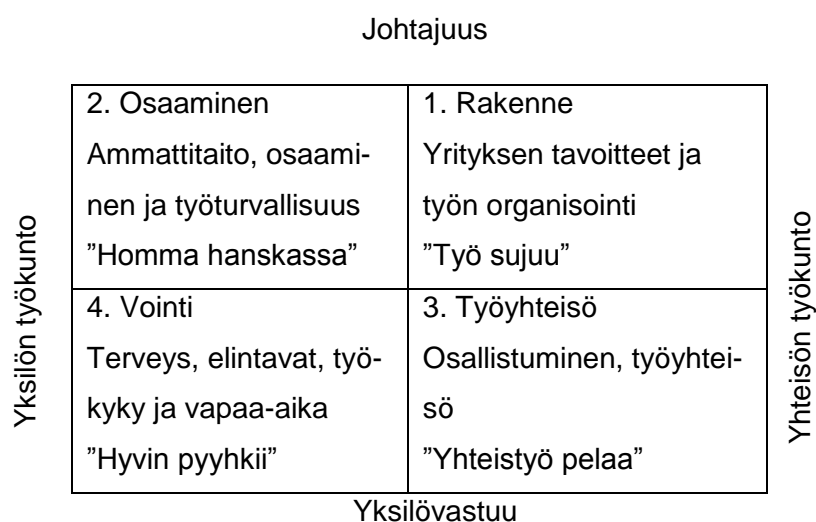
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2009, 8).

Tässä mallissa työn imu (work engagement) kuvaa työntekijän myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa eli innostuneisuutta omassa työssään. Innostus on keskeinen osa työhyvinvointia. Siihen voidaan liittää myös tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen termit. Innostunut ja hyvässä työvireessä oleva, työn imua kokeva työntekijä voi saavuttaa parhaimmillaan flow-tilan. Flow-tila eroaa työn imusta niin, että se on työssä koettu lyhytkestoinen huippukokemus, joka kohdistuu tiettyyn tekijään tai tilanteeseen. Työn imu on vastaavasti pitkäkestoinen myönteinen tunnetila. Työn imulle vastakohtana tässä mallissa on työuupumus, kyllästyminen tai leipiintyminen (boreout) työssä. Leipiintyminen tarkoittaa sitä, että työntekijä ei saa työstään tyydytystä. Hän kokee työssään mielihpaa, jonka vuoksi hän ei voi tehdä työtä parhaalla mahdollisella työpanoksella. Mielipahaa kokeva työntekijä voi kokea myös työhön liittyvää stressiä. Työn imua, innostusta ja mielihyvää ylläpitävien tai lisäävien tekijöiden puuttuminen työssä voi aiheuttaa leipiintymistä. Tällaisia puuttuvia tekijöitä voivat olla työterveyslaitoksen näkökulmasta muun muassa onnistumisen kokemusten puuttuminen työssä sekä riittävän ja myönteisen palautteen puuttuminen suhteessa työntekijän ponnisteluihin (Hakanen 2009, 8-11; Hakanen 2005, 28-32; Csikszentmihalyi 1990, 3, 39; Manka 2010, 10-12).

Tässä mallissa työhyvinvoinnin yhtä ulottuvuutta kuvaa myös lievän mielihyvän kokemus, jossa työntekijä ei ole täysin virittynyt työhönsä. Jos työntekijä kokee suurimman osan työajastaan lievää virittyneisyyttä työssä, hän tekee työtään rutiinimaisesti vailla erityisiä ponnisteluja. Tämä voi johtaa pitkään jatkuessa leipiintymiseen ja mielihpahan kokemuksiin. Tämän mallin työholistista työskentelyä kuvaa pakonomainen tarve tehdä työtä ja selviytyä suurista työmääristä, jotka vievät ajan kuluessa yksilön voimavarat, aiheuttavat ahdistusta, työstressiä ja lopulta työuupumuksen oireita. Työuupumus on pitkään jatkuneen stressin

aiheuttamaa, joka voi aiheuttaa masennusta tai jopa työkyvyttömyyttä. Tällöin tämän mallin mukaan työntekijän vireystila on matala, eikä hänellä ole työssään myönteisiä kokemuksia. (Työterveyslaitos [3.] 2012; Manka ym. 2007, 6-7).

*Eläkevakuutusyhtiö Eteran näkökulmasta* työhyvinvointi koostuu neljästä, toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevasta työhyvinvointiin vaikuttavasta kentästä (kuvio 3). Työhyvinvoinnin katsotaan olevan yrityksen kehittämistoimintaa. Ensimmäisessä kentässä on rakenne, joka on organisaation toiminnan perusta. Siihen sisältyvät kaikki johtamiseen, esimiestyöhön, toimintaan ja tavoitteeseen liittyvät työhyvinvointirakenteet esimerkiksi työpaikan säännöt, ohjeet, vastuut, velvollisuudet, tiedonkulkua ja riskikartoitukset. Toinen kenttä on osaamisen kenttä, jossa kuvataan työn kannalta osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi organisaation ja työntekijöiden ammattitaito, työhön perehdytys, kehitysmuutokset, koulutukset ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Ammattitaitoisesta ja osaavasta henkilöstöstä katsotaan olevan yrityksen tärkein menestystekijä. Kolmannessa kentässä Etera kuvaa työyhteisön toimintaan liittyvät rakenteet, jotka muodostuvat yhteistyöstä ja osallistumisesta. Työyhteisöön vaikuttavat muun muassa työilmapiiri, työviihtyvyys, yhteistyötaidot ja ihmisten väliset suhteet sekä erilaisuuden hyväksyminen. Neljännessä kentässä Etera nostaa työhyvinvoinnin rakenteisiin yksilön voimien. Yksittäinen työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, vaikka työnantaja voi tukea työhyvinvointia monin keinoin. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa terveelliset elämäntavat, omat asenteet työn tekemiseen ja työturvallisuuteen, omat toimintatavat työssä ja vapaa-ajalla sekä työterveyshuollon käyttö. (Etera 2012).



Kuvio 3. Mitä työhyvinvointi on? (Etera 2011).

Työeläkeyhtiö Varma kuvaa työhyvinvointia *Evita ympyrän* avulla (Kuvio 4). Varman näkökulmasta työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat kaikki ympyrän osa-alueet. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan käsitellä johtamisen ja esimiestyön, työyhteisön, yksi-

lön tai koko organisaation näkökulmasta. Tämän työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointia rakennetaan arjessa jokaisena työpäivänä. (Varma [s.a.]).



Kuvio 4. Evita ympyrä (Varma [s.a.]).

Kun mallia avataan, niin työhyvinvoinnin perustaksi tulee työ, sen sisältö, tavoitteet ja sujuvuus. Johtamisen ajatellaan heijastuvan kaikkeen organisaation toimintaan ja se vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Johtaminen on tämän mallin mukaan myös itsensä johtamista. Työhön vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet sekä työn häiriöiden minimoiminen tukevat työhyvinvointia ja lisäävät tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. Nämä asiat vaikuttavat myös motivaation syntymiseen. Motivaatiota lisäävät myös onnistumisen kokemukset, palaute ja oikeudenmukainen palkitseminen. (Varma [s.a.]).

Työyhteisö toimii hyvin, kun se tietää yhteiset toiminnan tavoitteet ja pelisäännöt. Työyhteisön työhyvinvointia tukee, jos sen vuorovaikutus on avointa ja konflikteihin puututaan ajoissa. Osaaminen ja kehittymisen halu ovat edellytyksiä työssä suoriutumiselle. Organisaation menestymisen kannalta organisaatiossa pitää tuntea työntekijöiden osaaminen ja kehittää sitä tavoitteellisesti. (Varma [s.a.]).

Yksilön näkökulmasta tässä mallissa kuvataan terveyden ja elämäntilanteiden kentät. Työntekijän elämäntilanteet vaihtelevat ja se vaikuttaa työn tekemiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työntekijän elämän ja työelämän tasapaino tukevat yksilön hyvinvointia ja auttavat jaksamaan työelämässä. Tässä mallissa ajatellaan, että terveys mahdollistaa hyvän työkyvyn ja aktiivisen vapaa-ajan. Terveelliset elämäntavat tukevat jaksamista. Organisaation näkökulmasta terveyttä ovat turvalliset ja terveelliset työolot ja työntekijöiden kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin. (Varma [s.a.]).

Työhyvinvointiympyrän ulkokehällä on taloudelliset vaikutukset-kenttä. Mallissa oletetaan, että kaikki työhyvinvointiin vaikuttava tekeminen näkyy taloudessa, esimerkiksi sairauslomissa, tapaturma-, vaihtuvuus- sekä eläkekustannuksissa. Mallin mukaan työntekijöiden hyvinvointi parantaa yrityksen tuottavuutta, taloudellista tulosta ja asiakastyytyväisyyttä. (Varma [s.a.]).



### 3 TYÖHYVINVOINNIN OHJAUS SUOMESSA

Työolojen kehittyminen ja työhyvinvoinnin ohjaus ulottuvat historiassa Suomessa 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa tehtyihin työsuojelullisiin asetuksiin teollisuuden työntekijöiden suojelusta työssä ja leipomotyöntekijöiden työaikarajoituksista. Ammattientarkastajien toiminta alkoi samoihin aikoihin. Suomessa säädettiin vuonna 1930 ensimmäinen työturvallisuuslaki, joka on ollut Suomen historiassa ensimmäinen vaihe järjestelmällisen työsuojelun kehittämiseen. Työsuojelulakia uudistettiin vuonna 1958, jolloin säädettiin muun muassa työoloihin ja työaikoihin liittyvistä asioista sekä työterveyshuollosta. 1966-1970 tuli asteittain käyttöön viisipäiväinen työviikko. 1970-luku oli Suomessa työsuojelutoiminnan mullistavien kehitysten aikaa. (Työväen keskusmuseo [s.a.]).

Suomessa Kalevi Sorsan hallitusohjelman (1972) mukaisesti Suomessa jatkettiin työsuojelun ja työterveydenhuollon laaja-alaista kehittämistä, uusittiin työturvallisuuslaki ja toteutettiin lakisääteinen työterveyshuolto. 1973 perustettiin työsuojeluhallitus, josta tuli työsuojelua valvova viranomainen. 1970-luvun puolessa välissä käynnistettiin työsuojelutoiminta myös työpaikkatasolla ja työpaikoille saatiin työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut. (Työväen keskusmuseo [s.a.] ; Valtioneuvosto [2.] 1972).

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatioissa perustuu historian kautta nykypäiväiseen lakinsäädäntöön ja yhteiskunnalliseen työhyvinvointiajatteluun. Työhyvinvointipolitiikka on yksi poliittinen näkökulma, joka kuuluu hyvinvointivaltion rakenteisiin. Tässä kappaleessa on haluttu tuoda esille Suomen organisaatioita nykypäivänä ohjaavat työpoliittiset suuntaukset. Suomen työhyvinvointipolitiikkaa johtaa sosiaali- ja terveysministeriö muiden yhteiskunnan instituutioiden ja vaikuttajatahojen kautta. Keskeisimpiä niistä ovat Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, työmarkkinajärjestöt, ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 4).

Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut julkaisussaan työhyvinvointipolitiikan suunnan Suomessa vuoteen 2020 mennessä. Pää tavoitteeksi on asetettu se, että ihmiset jaksavat jatkaa työssään entistä pidempään. Lisäksi tavoitteena on parantaa ihmisten mahdollisuuksia, kykyä ja halua tehdä työtä sekä parantaa työn vetovoimaisuutta ja edistää yksilön terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Yhteiskunnan ja yritysten tuottavuutta, kestäväää kehitystä ja työntekijöiden hyvinvointia parannetaan tavoitteiden mukaisesti hyvällä ja terveellisellä työympäristöllä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5).

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi vuoteen 2020 mennessä, että työntekijöiden elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella. Terveiden ja turvallisuuden parantamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi, että

vuonna 2020 vuoteen 2010 verrattuna ammattitautien määrä vähenee 10 %, työpaikkatapaturmien määrä alenee 25 % sekä työn aiheuttama haitalliseksi koettu fyysinen kuormitus vähenee 20 % ja psyykkinen kuormitus vähenee 20 %. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6).

Työterveyslaitos toimii sosiaali- ja terveysministeriön alaisena. Työterveyslaitoksesta säädetty laki ja asetus ohjaavat sen toimintaa. Sen tehtävänä on toimia työhyvinvoinnin asiantuntijana, kehittäjänä ja tutkijana. Suomen työterveyslaitoksen osaaminen on sekä kansallisesti että kansainvälisesti tunnustettua ja kysyttyä. Laitoksen asiakkaita ovat julkinen valta, työterveyshuollot, työpaikat, kansalaiset sekä muut työhyvinvointia kehittävät ja siihen liittyvää tietoutta levittävät organisaatiot. (Työterveyslaitos [4.] 2012).

Työterveyslaitoksella on meneillään useita työhyvinvointiin liittyviä hankkeita ja tutkimuksia kuten esimerkiksi Innostuksen spiraali – hanke, Työstressi ja uni hoitotyössä – tutkimus ja Stressi, työuupumus ja mielenterveys – tutkimus. Päättäneitä työhyvinvointityön hankkeita on esimerkiksi Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) – hanke (2009-2012). Lisäksi Työterveyslaitos kustantaa Työ ja ihminen – kirjasarjaa, jossa julkaistaan suomen- ja englanninkielistä, vertaisarvioitua tieteellistä kirjallisuutta. (Työterveyslaitos [5.] 2012)

Työ- ja elinkeinoministeriö ohjaa yhteiskunnallista työpoliittista ajattelua muun muassa työelämän kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa. Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut Työelämän kehittämisstrategian 2020, jonka keskeisimpinä tavoitteina on parantaa Suomen työllisyysastetta, työn tuottavuutta, työelämän laatua sekä työhyvinvointia. Strategian tavoitteena on, että terveys- ja työhyvinvointi parantuvat kaikilla työntekijöillä, työpaikalla saadaan itse aikaiseksi työhyvinvoinnin tila ja työ itsessään luo hyvinvointia tekijöilleen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 18).

Tulevaisuuden työpaikoilla kyseessä olevan strategian tavoitteen mukaisesti ymmärretään työhyvinvoinnin yhteys työn tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle sekä muutosten hallinnalle. Johtamisen pääpaino on yksilöllisten ja yhteisöllisten tarpeiden ja muutosten huomioinnissa. Strategiassa nostetaan esille hyvin toimivan työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja ovat strategian mukaan seuraavat tekijät: selkeät johtamiskäytännöt, muutosten hallinta, työn ja työympäristön kehittäminen, oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen osoittaminen, tuen antaminen, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen sekä turvallisten ja terveellisten rajojen asettaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 18).

Strategiassa esille nostettuja ja painotettuja asioita työhyvinvoinnin tukemisen kannalta ovat myös hyvin toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa, ennakoiva ote työkyvyn ylläpitämiseen, erilaiset varhaisen tuen mallit ja jatkuva työn mielekkyyden, innostavuuden ja

voimavarojen kehittäminen sekä liikunnan merkityksen tunnistaminen. Tavoitteena on myös tunnistaa ja ennaltaehkäistä erilaisia riskejä työhyvinvointiin liittyen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 18).

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoi myös Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta (THL). THL:n tehtävänä on toimia tutkimus- ja kehittämisorganisaationa ja toiminnan tavoitteena on työskennellä suomalaisten terveyden ja hyvinvoinnin puolesta. Laitoksen pääasialliset tehtävät ovat sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen, väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäiseminen. THL palvelee julkisen hallinnon päättäjiä ja muita alan toimijoita sekä erilaisia järjestöjä, tutkimuskenttää sekä kansalaisia. THL:n toimintaa ohjaa laki ja asetus. THL toteuttaa perustehtävänsä tutkimus- ja kehittämistyön, seurannan ja arvioinnin sekä asiantuntijavaikuttamisen ja viranomaistehtävien avulla. Laitos tekee myös kansainvälistä yhteistyötä. THL on toimialansa tilastoviranomainen ja se huolehtii toimialan tietoperustasta ja sen hyödyntämisestä. THL tuottaa työhyvinvointiin liittyen erilaisia tutkimuksia, julkaisuja ja hankkeita. (THL 2013).

Työturvallisuuskeskus on työmarkkinajärjestöjen hallinnoima organisaatio, jonka tehtävänä on tuottaa työhön ja työelämään liittyvää ajankohtaiseen tietoon perustuvaa koulutusta, tietotusta, aineistoa ja kehittämispalveluja. Sen tehtävänä on myös kehittää yhteistyötä alan toimijoiden kanssa erilaisissa verkostoissa. Työturvallisuuskeskus toteuttaa tehtävänsä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa. Toiminnan tavoitteena on parantaa työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden sekä esimiestyön ja yhteistoiminnan edellytyksiä työyhteisöissä. Työturvallisuuskeskuksella on muun muassa työhyvinvointiin liittyvänä palveluna työhyvinvointikorttikoulutus-kokonaisuus ja sykettatyöhön.fi -internetsivusto, joka on työhyvinvoinnin kohtaamispaikka, missä tarjotaan tietoa ja ohjeita työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Työturvallisuuskeskus [2.] [s.a]).

Työmarkkinajärjestöt ovat työnantajajärjestöjä ja työntekijöiden ammattiliittoja. Työmarkkinajärjestöjen (ammattiliittojen keskusjärjestö ja työnantajakeskusjärjestöjen) tehtävänä on solmia valtakunnalliset yleissopimukset tai solmia hallituksen kanssa tulopoliittiset sopimukset, joiden pohjalta ammattiliitot ja työnantajaliitot laativat valtakunnalliset työehtosopimukset. Lisäksi työmarkkinalaitokset osallistuvat työelämälainsäädännön valmisteluun ja kehittävät aktiivisesti työelämää. Työmarkkinajärjestöt vaikuttavat yhteiskunnassa muun muassa palkka-, sosiaali-, yleiseen talous-, hinta- ja työvoimapolitiikkaan. Näillä edellä mainituilla keinoilla työmarkkinajärjestöt vaikuttavat myös työhyvinvointirakenteiden kehittämiseen Suomessa. Suomen keskeisimpiä työmarkkinajärjestöjä ovat Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja Korkeakoulutettujen AKAVA jär-

jestö. Suomalaisten ammatillinen järjestäytymisaste on yksi maailman korkeimpia. (Oikeusministeriö 2006).

Suomessa työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota jo lainsäädännössä. Työlainsäädäntö asettaa organisaatioille vaatimuksia työhyvinvointiin liittyvien asioiden järjestämisessä. Useat lakimuutokset viimevuosina kertovat työhyvinvoinnin arvostuksen noususta ja siitä, että on huomattu sen edulliset vaikutukset organisaatiotasolla. Lainsäädännöllä pystytään vaikuttamaan myös aiemmin mainittujen sosiaali- ja terveysministeriön asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 36).

Yhteiskunnassa ohjataan lainsäädännön avulla työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja organisaatioiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Yhteiskunnallinen suunnittelu on keskeistä, mutta olennaisemmaksi osaksi työhyvinvoinnin näkökulmasta nousee yksittäinen työntekijä ja organisaatio valintoineen. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tapahtuvat suurimmaksi osaksi työntekijän henkilökohtaisessa elämässä ja työpaikalla. Yksilön valinnoilla ja organisaation työhyvinvointirakenteilla on keskeinen merkitys yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa. (Ojala & Ahonen 2005, 32; Sosiaali- ja terveysministeriö 1.).

### 3.1 Keskeinen lainsäädäntö

Voimassa olevia työhyvinvointiin liittyviä säännöksiä on Suomessa yli sata. Keskeisimpiä niistä ovat Rauramon (2012, 18) ja Mankan ym. (2007, 10-11) mukaan muun muassa seuraavat lait ja asetukset, jotka ohjaavat työorganisaatioiden toimintaa:

#### Työturvallisuuslaki

Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapa-turmia, ammattitautoja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen terveyteen vaikuttavia tekijöitä. Laki määrittää muun muassa työpaikkojen työsuojeluohjelman sisältöä, työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin (riskikartoitukset) prosessin, erityistä vaaraa aiheuttavan työn piirteet, työn ja työympäristön suunnitteluun liittyvän ohjeistuksen sekä työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen. Se määrittää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, kemiallisen, biologisen ja fysikaalisen työturvallisuuden sekä sähköturvallisuuden elementtejä. Siinä määrätään myös onnettomuuksien torjuntaan, pelastustyöhön ja ensiapuun liittyviä tekijöitä. (Työturvallisuuslaki 738/2002 (709/2008))

Työturvallisuuslaki määrittää työpaikalle turvallisuustoiminnan minimivelvoitteet. Kokonaisvaltainen työsuojelutoiminta vaatii kuitenkin enemmän kuin lain asettaman minimivaatimuksen. Johto, esimiehet ja yksittäiset työntekijät ovat jokainen vastuussa työ- ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta työpaikoilla. (Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 143-144)

### Työsopimuslaki

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Laki määrää muun muassa työsopimukseen, palkanmaksuun, työehtosopimuksen noudattamiseen, työturvallisuuteen, sairauspoissaoloihin, lomautukseen, irtisanomiseen ja työsuhteen purkamiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi siinä määritellään myös työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia. Tämä laki määrittää työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä työn peruselementtejä, jotka tuovat turvallisuutta molemmille sopimuksen osapuolille. (Työsopimuslaki 55/2001 (10/2012))

### Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lailla edistetään organisaation ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on, että työnantaja ja työntekijäosapuolet kehittävät yhteisymmärryksessä organisaation toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. Laissa määrätään muun muassa mitä tietoja työnantaja antaa säännöllisesti henkilöstön edustajalle (palkka, työsuhde ja ulkopuolisen työvoiman käyttö), miten organisaatiossa käydään läpi yrityksen suunnitelmat (myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelma), periaatteet ja tavoitteet, miten sisäinen tiedottaminen järjestetään sekä miten organisaatiomuutoksissa tai työvoiman vähentämisprosessissa edetään. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 (218/2010))

### Työaikalaki

Lakia sovelletaan työsopimuslain (55/2001) 1 luvun 1 §:ssä tarkoitetun työsopimuksen sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. Alle 18-vuotiaan tekemään työhön sovelletaan lisäksi nuorista työntekijöistä annettua lakia (998/1993). Laki (26.1.2001/64) säätää työsuhteessa ja virkasuhteessa olevien työntekijöiden työaika. Mitä tässä laissa säädetään työehtosopimuksesta, sovelletaan vastaavasti virkaehtosopimukseen. Laissa määrätään muun muassa työajaksi luettava aika, varallaoloaika, säännöllinen työaika ja muut työaikamuodot, säännöllisen työajan ylittäminen ja siihen liittyvät korvaukset, yö- ja vuorotyö sekä lepoajat ja sunnuntaityö. (Työaikalaki 605/1996 (991/2010))

### Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Laki määrää muun muassa miten työnantaja käsittelee ja kerää työntekijöiden henkilötietoja, miten työntekijän terveydentilaa, luottotietoja tai huu-

mausaineiden käyttöä koskevia tietoja käsitellään, miten mahdolliset huumetestit ja kameravalvonta voidaan järjestää työpaikalla sekä millaiset oikeudet työnantajalla on tarkkailla antamansa sähköpostitilin viestejä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 (126/2009))

#### Opintovapaalaki

Lakia ja asetusta sovelletaan työ- tai virkasuhteessa olevaan henkilöön, jonka päätoiminen palvelussuhde samaan työnantajaan on yhdessä tai useammassa jaksossa kestänyt vähintään vuoden. Työntekijällä on oikeus saada opintovapaata viiden vuoden aikana yhteensä enintään kaksi vuotta. Opintovapaata voi saada opiskeluun julkisen valvonnan alaisessa oppilaitoksessa. Laki määrittää, että työntekijää ei saa irtisanoa tai hänen työsopimusta ei saa purkaa sillä perusteella, että hän on hakenut tai käyttänyt opintovapaata. Lain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. (Opintovapaalaki 273/1979 (482/2011))

#### Vuorotteluvapaalaki

Vuorotteluvapaan tarkoituksena on edistää työntekijän työssä jaksamista ja tarjota samalla työttömälle työnhakijalle mahdollisuus saada määräaikaisen työn avulla työkokemusta. Työnantajalle se antaa vastaavasti mahdollisuuden saada uutta osaamista työyhteisöön nuoren, äskettäin valmistuneen tai pitkäaikaistyöttämän työntekijän kautta. Työnantaja ja työntekijä sopivat yhteisesti työntekijän vuorotteluvapaasta ja sen pituudesta (90-359 vuorokautta). Työntekijän palvelussuhde on lepotilassa vuorotteluvapaan aikana. Työvoima- ja työsuojeluviranomaiset valvovat lain toteutumista. (Vuorotteluvapaalaki 1305/2002 (925/2012))

#### Vuosilomalaki

Työaikoja ja vuosilomia koskeva lainsäädäntö on osa työntekijöiden työsuojelua. Vuosilomalaki uusittiin vuonna 2005 ja sitä sovelletaan tietyin rajoituksin sekä työ- että virkasuhteessa olevan työntekijän työhön. Laki määrittää muun muassa vuosiloman pituuden, vuosilomapalkan, lomakorvauksen ja vuosiloman antamisen. Vuosilomalaki rakentuu pääosin ansaintaperiaatteelle lomanmääräytymisvuoden aikana eli 1.4. alkavan ja 31.3. päättyvän ajanjakson aikana. Työajoista ja vuosilomista on sovittu näiden lakien antamin valtuuksin laajasti myös eri toimialojen työehtosopimuksien yhteydessä. (Vuosilomalaki 162/2005 (1448/2007))

#### Laki nuorista työntekijöistä

Alle 18-vuotiaat työntekijät eivät saa tehdä aivan samoja töitä eivätkä samoin ehdoin kuin aikuiset, jotka ovat työ- tai virkasuhteessa. Lakia määrittää myös alle 18-vuotiaiden koulu- ja laisten työharjoittelun tai koulussa tehtävien harjoitustöiden ehtoja. Lain tavoitteena on suojella nuoria heidän ikäänsä nähden liialliselta ja heidän kehitystään haittaavalta työperäiseltä rasitukselta. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 (1517/2009))

### Työterveyshuoltolaki

Tämän lain mukaan työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. 1.6.2012 alkaen työterveyshuolto- ja sairausvakuutuslakeja on muutettu. Muutosten tarkoituksena on parantaa mahdollisuuksia puuttua nykyistä varhaisemmin mahdollisesti pitkittyneisiin työkyvyttömyysjaksoihin (HE 75/2011). Muutos parantaa työkyvyn arviointiprosessin toimivuutta ja yhteistyötä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Työpaikalla on oltava sovitut menettelytavat sairauspoissaoloihin liittyen. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 (20/2012))

### Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi

Tässä laissa määritellään toimenpiteet, joilla suojellaan väestöä tupakansavulle altistumiselta, ehkäistään tupakointituotteiden käytön aloittamista ja edistetään niiden käytön lopettamista. Lain tavoitteena on lopettaa myrkyllisiä aineita sisältävien ja riippuvuutta aiheuttavien tupakkatuotteiden käyttö. Tätä lakia täydentää asetus toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi 225/1977 (132/2009). Tupakkalakia on täydennetty useita kertoja sen olemassaolon aikana. Merkittävimmät muutokset ovat astuneet voimaan vuonna 1995, jolloin tupakoinnin alaikäraja nostettiin 18 vuoteen ja tupakointi työpaikoilla kiellettiin. Vuonna 2006 tupakointia ravintoloissa rajoitettiin merkittävästi. Vuonna 2010 alle 18-vuotiaiden tupakan hallussapidosta tuli laitonta, mutta ei rangaistavaa. (Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi 693/1976 (1731/2009))

### Yhdenvertaisuuslaki

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista. Se tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Laki määrittää, että viranomaisilla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti kaikessa toiminnassa. Laki kieltää välittömän syrjinnän, välillisen syrjinnän sekä käskyn syrjiä jotakuta. Laissa kielletyt syrjintäperusteet ovat ikä, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, sukupuolinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. Laki määrittää, että viranomaiset laativat yhdenvertaisuussuunnitelman, jonka sisällöistä sisäasianministeriö on antanut erillisen suosituksen 2010. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004 (84/2009))

## 3.2 Työolojen tutkimuksesta tämän päivän strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen

Työhyvinvoinnin tutkimuksen lähtökohta on työelämän- ja työolojen tutkimuksessa. Tutkimusta Suomessa on tehty jo lähes sata vuotta. Aluksi tutkimukset koskivat esimerkiksi fyysiseen työympäristöön liittyviä riskejä. Työhön liittyvää tutkimusta tehtiin aluksi lähinnä

”työpahoinvoinnin” näkökulmasta. Myöhemmin työhyvinvointia tarkasteltiin erilaisten stressiteorioiden ja uupumisilmiöiden kautta. Esimerkkinä näistä malleista voisi mainita Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallin tai Warrin vitamiinimallin. (Kinnunen & Feldt 2005, 13-19; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5). Työhyvinvointi käsitteenä on suhteellisen uusi. Vasta viime vuosina painotus on alkanut muuttua positiivisempaan suuntaan ja tutkimusta on painotettu esimerkiksi työn imun ja flow -käsitteen kautta tapahtuvaksi. Keskeisiä muutoksia työhyvinvointiin liittyen ovat olleet muun muassa työntekijöiden osaamisen vahvistuminen, työntekijöiden kehittyminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen sekä työtehtävien monipuolistuminen. Huonoja muutoksia työhyvinvointiin nähden työelämässä ovat muun muassa kiireen ja tulospaineiden lisääntyminen ja työntekijöiden heikentyneet mahdollisuudet saada tietoa muutoksista. (Kasvio & Tjäder 2007, 18; Hyppänen 2010, 248). 1990-luvun alussa Suomessa oli käytössä työkyky- käsite, muissa maissa tätä käsitettä ei ole painotettu kuten Suomessa. Kansainvälisesti ei ole keskitytty niin vankasti työntekijän omaan työkykyisyyteen ja sen edistämiseen. (Mäkitalo 2010, 162). 2000-luvun alussa työministeriö käynnisti nelivuotisen jaksamisohjelman, joka käsitti monenlaisia hankkeita ja ohjelmia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen (Työministeriö 2003). Työhyvinvointi ei ole siis uusi asia, vaan kehitystyö on jatkunut jo kauan.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut aluksi enemmän työterveyshuollon vastuulla, jolloin painopisteet ovat olleet perinteisessä terveydenhuollossa, fyysisessä terveydessä ja erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa. Suurten organisaatioiden mahdollisuudet kehittää työhyvinvointia ovat olleet paremmat kuin pienillä organisaatioilla. Kun työn luonne vaihtui niin sanotusta liukuhihnatyöstä tietotyöksi (tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työn tulos riippuu ihmisen halusta ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan), missä työntekijöiden aivot nousivat tärkeimmiksi tuotantovälineiksi, muuttui työhyvinvointiin panostaminen entistä tärkeämmäksi tekijäksi. (Ojala & Ahonen 2005, 22; Mäkitalo 2010, 169).

Tämän päivän työhyvinvointia kehitetään erilaisten hankkeiden, kilpailujen ja projektien muodossa, kuten alla olevassa luvuissa on todetaan. Niiden avulla motivoidaan ja ohjataan organisaatioita tarttumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parantamiseen. Työhyvinvointi nähdään monisyisenä ilmiönä ja puhe onkin kääntynyt niin kutsuttuun strategisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia edistetään ja johdetaan kokonaisvaltaisesti osana organisaation normaalia johtamisjärjestelmää. Työhyvinvointi ei ole enää vain irrallinen osan organisaation toiminnassa vaan se liittyy organisaation toimintaan saumattomasti. (Hyppänen 2010, 253, 259).



### 3.3 Työhyvinvointi Suomessa tutkimusten ja hankkeiden valossa

Tässä osiossa on käsitelty työhyvinvoinnin tutkimuksia ja hankkeita. Ensin on käsitelty yhteiskunnallisesti työhyvinvointia ohjaavien tahojen tutkimuksia ja hankkeita (3.3.1), jotka määrittävät organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämissuuntia. Sen jälkeen on nostettu esille joitakin akateemisia tutkimuksia (3.3.2), joiden näkökulma on enemmän yksilön subjektiivista työhyvinvointia kuvaava. Lisäksi kappaleessa on käsitelty joitakin hankkeita ja raportteja, jotka antavat suuntaa nykyhetken työhyvinvoinnin tilasta Suomessa. Tämän päivän ajatus tutkimustietoon pohjautuen on, että työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus.

#### 3.3.1 Työterveyslaitoksen hankkeet, projektit, tutkimukset ja koulutukset

Työterveyslaitoksella on menossa useita tutkimushankkeita liittyen työhyvinvointiin. Työterveyslaitos vaikuttaa yhteiskunnassa aktiivisesti työhyvinvoinnin kentällä esimerkiksi ylläpitämällä sykettä työhön – internetsivuja sekä työhyvinvoinnin blogia. Nämä edellä mainitut työhyvinvoinnin palvelut tarjoavat kaikille ajankohtaista tietoutta työhyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen keskeisiä työhyvinvointityötä tukevia prosesseja ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta muun muassa alla olevat seuraavat hankkeet, koulutukset tai tutkimukset. (Työterveyslaitos [6.] 2011).

Innostuksen Spiraali (Inspi) – hanke, jonka ensimmäinen vaihe on toteutunut 2011–2012. Hankkeen kokonaistavoitteena on pyrkiä edistämään myönteistä ja voimaannuttavaa johtamistapaa sekä työyhteisöjen innovatiivisuutta. Hankkeen tavoitteena on auttaa työpaikkoja tunnistamaan, vahvistamaan ja hyödyntämään työn arjessa vaikuttavia keskeisiä voimavaroja. Lähestymistapana on se, miten työntekijät itse muokkaavat työtään entistä innostavammaksi hyvän johtamisen avulla. Tämän tutkimuksen tutkimusorganisaatio on mukana tässä hankkeessa. (Työterveyslaitos [6.] 2011).

Inspi – hankkeen ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten mukaan työyhteisöjen avainvoimavaroja ovat työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työpaikan menestymisen kannalta seuraavat tekijät:

- palveleva johtajuus ja oikeudenmukaisuus
- työn varmuus, itsenäisyys ja kehittävyys
- tavoitteiden selkeys
- palaute ja työpaikalta saatu tuki,
- työryhmän yhteistyön sujuvuus ja ystävällinen vuorovaikutus
- voimaannuttava työyhteisö sekä luottamus.

(Kaaja 2013, 30-31)

Työterveyslaitoksella tehtiin 2011–2012 Työhyvinvoinnin tilannekuva, jossa selvitettiin miten organisaatioiden työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen. Työhyvinvoinnin tilaa selvittämällä muodostettiin käsitys työhyvinvoinnin alueella esiintyvistä tutkimus- ja palvelutarpeista. Tilannekuva kerättiin teemahaastatteluina, joiden perusteella etsittiin työhyvinvointiin ja sen toteuttamiseen liittyviä kehittämiskohteita. 15:sta yrityksen edustajaa haastateltiin ja he edustivat pääasiassa suuria yrityksiä, joiden resurssit ovat suurempia kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Työterveyslaitos [7.] 2012).

Keskeisinä tuloksina edellä mainitussa tilannekuvassa tuli esille, että kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyödyt eivät organisaatioissa olleet selkeät. Lisäksi tulokset osoittavat, että työhyvinvointitoiminnalle ja – käsitteelle on eri työnantajilla hyvinkin erilaiset kriteerit. Työhyvinvoinnin käsite ymmärretään aiempaa laajemmin, mutta silti se vaatii vielä lisäymmärrystä. Sitä ei yhdistetty suoranaisesti yrityksen tuottavuuteen ja menestymiseen. Työhyvinvointitoiminnan kuitenkin koettiin olevan kannattavaa. Organisaatioissa mitattiin työhyvinvointia, mutta tuloksia ei pystytty johdonmukaisesti hyödyntämään. Tämän tutkimuksen mukaan yritykset kaipaavat jäsenystä työhyvinvoinnin käsitteistä ja toteuttamisesta. Mittareiden tuntemuksen lisääminen ja uusien mittaustapojen tarve nousi myös Ravantin tutkimustuloksissa esille. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille työntekijän näkökulma. Työntekijän tulee voida itse kantaa vastuu työn vaatimuksista, jolloin työnantajan rooli on edistää työn toteuttamisen mahdollisuuksia. (Ravanti 2012, 59-64).

Työterveyslaitos tekee kolmen vuoden välein (vuodesta 1997 alkaen) Työ ja terveys Suomessa – tutkimuksen, joka on asiantuntijoiden kokoama katsaus Suomen työolotilanteesta ja sen kehityspiirteistä. Tutkimus tehdään haastattelututkimuksena ja se on tehty viimeksi 2009. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkonen & Viluksela 2009, 3).

Edellä mainitussa Työ ja terveys suomessa 2009 - tutkimuksessa todettiin suomalaisten työikäisten olevan keskimäärin aiempaa terveempiä. Tutkimustulosten mukaan työpaikkojen kiinnostus työhyvinvointiin on kasvanut. Työterveyteen ja -hyvinvointiin ovat olleet positiivisen kehittymisen kannalta vaikuttamassa uudet lait ja säädökset, joiden ansiosta työhyvinvointiin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Hyvinvointi työpaikoilla on tutkimusten mukaan kasvanut. Myös asenteet työssä jaksamiseen yli 63-vuotiaiksi ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan. Työn mielekkyys ja työhön liittyvät joustot, esimerkiksi lyhennetty työaika, ovat lisänneet työssä jaksamista entistä pidempään. (Kauppinen ym. 2009,136, 246).

Työ ja terveys Suomessa 2009 – tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan työt sisältävät paljon henkisiä ja fyysisiä kuormitustekijöitä. Kiire koettiin kuormittavaksi ja työtä kuvattiin henkisesti rasittavaksi. Tyytyväisyys työn ja organisaation johtamiseen oli heikentynyt

edellisiin mittauksiin nähden ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nähtiin aikaisempaa heikompana. Työaikoihin vaikuttaminen tai työpäivän pituuden säätely eivät sosiaali- ja terveysalan toimialan työssä olleet kovinkaan hyvät. Työssä esiintyi usein epäergonomisia työasentoja, raskaita nostamisia ja toistuvia yksipuolisia työliikkeitä. Huoli väkivallasta oli lisääntynyt. Väkivaltatilanteet työssä olivat muita toimialoja yleisempiä. Edellä luetelluista työn kuormitustekijöistä huolimatta sosiaali- ja terveysalan henkilöstö oli yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväisyyttä koettiin pitkälti asiakastyön palkitsevuuden ja työn antoisuuden ansiosta. Tämän toimialan työ tarjoaa tekijöilleen paljon onnistumisen kokemuksia ja työ tuottaa tekijälleen iloa ja mielihyvää. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointiin tulisi panostaa entistä enemmän. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota työn henkiseen kuormittavuuteen, tehtävien fyysiseen raskauteen, muutos- ja kuormitustilanteiden hoitamiseen ja työyhteisöjen yleiseen tilaan. (Laine 2009, 228-233).

Työ ja terveys Suomessa 2009 – tutkimuksen mukaan työelämässä terveys ja taloudelliset tekijät koettiin tärkeimmiksi seikoiksi työssä jatkamisen kannalta. Viimeisen kolmen vuoden aikana olivat näiden edellä mainittujen tekijöiden lisäksi nousseet työn sisältöön ja joustomahdollisuuksiin liittyvät tekijät työssä jatkamisen kannalta tärkeiksi (Kauppinen ym. 2009, 4). Työelämässä oli tutkimuksen mukaan paljon muutoksia. Uusiutuva teknologia, tiedon määrän voimakas lisääntyminen, globalisoituminen ja sosiaalisten taitojen korostuminen vaikuttivat tutkimuksen mukaan muutoksien lisääntymiseen. 46 % vastaajista arvioi työpaikallaan tapahtuneen 3 vuoden aikana sellaisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet työtä, työtehtäviä tai –määrää. (Kandolin, Tuomivaara & Huuhtanen 2009, 73).

Työ ja terveys Suomessa 2009 Henkisen kuormituksen ja kiireen kokemisessa ei ole juuri muutoksia 2000-luvun haastattelututkimuksen tulosten mukaan. Itsensä tunteminen työssään vahvaksi ja tarmokkaaksi ja innostuminen omasta työstä kuvaavat myönteistä työn imua, joka on yhteydessä hyvinvointiin työssä. Palkansaajista 56 % koki itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi päivittäin tai ainakin muutaman kerran viikossa. Vastaava osuus oli 52 % vuonna 2006. Naiset kokivat näin hieman miehiä useammin molempina tutkimusvuosina. (Elo 2009, 84-85).

Suomalaisessa työelämässä tuotannon ja asiakaspalvelun joustoa työpaikalla haetaan Työ ja terveys Suomessa 2009 – tutkimuksen mukaan ylitöistä, viikonlopputöistä ja epäsäännöllisestä työajasta. Neljä kymmenestä työntekijästä joustaa työtehtävien tai esimiehen vaatimuksesta säännöllisesti kuukausittain, naiset yhtä usein kuin miehetkin. Vain kolmannes työntekijöistä voi joustaa usein omien tarpeidensa mukaisesti. Etätyön tekemisen jousto on pysynyt tässä tutkimuksessa samalla tasolla kuin vuonna 2006. (Kandolin ym. 2009, 67-72).

Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle – osaprojektissa (2010–2012) tutkimuksen lähtökohtana oli työurien pidentäminen. Tarkoituksena oli tiivistää työpaikkojen ja työterveyshuollon yhteistyötä. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin, kuten mistä tekijöistä terveyttä ja hyvinvointia edistävät työpaikat rakentuivat, mikä oli työterveyshuollon rooli yhteiskehittelyn aikana ja soveltuuko yhteiskehittelymenetelmä työterveyshuollon toimintamalliksi. Tutkimustuloksissa työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi työpaikalla nousivat käytännön työstä nousseiden ongelmien ratkominen ja kehittäminen sekä työn organisoinnin kehittäminen. Työterveyshuollon rooli todettiin epäselväksi työntekijöiden näkökulmasta. Johtopäätöksissä nostettiin esille muun muassa työntekijöiden aktiivisen roolin korostaminen kehittämistyössä ja työntekijöiden osallistumisen jatkuva tukeminen. Esille nostettiin myös johdon jatkuva mukana oleminen kehittämistyössä ja toiminnassa. (Siljanen, Rautio & Husman 2012, 8).

Työturvallisuuskeskus on aloittanut työhyvinvointikorttikoulutukset yritysten esimiehille, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstölle ja muille työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille. Koulutuksen tavoitteena on, että työpaikalla voitaisiin aloittaa työhyvinvointiprosesseja koulutuksen myötä. Tausta-ajatuksena on se seikka, että työhyvinvointia voidaan edistää parhaiten työpaikalla yhteisvoimin. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä sekä toimivat tehokkaasti. Työhyvinvoinnin ajatellaan auttavan organisaatiota menestymään. Sen ajatellaan myös edistävän työurien kestoa ja vähentävän sairauspoissaolo- ja eläkekuluja. Työhyvinvointikorttikoulutuksessa käsitellään työhyvinvointia erilaisista näkökulmista käsin, kuten esimerkiksi työhyvinvointi ja johtaminen, työyhteisön toiminta ja terveys sekä työkyky. (Työturvallisuuskeskus [1.]

### 3.3.2 Muut tutkimukset, raportit ja hankkeet

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on tuottanut vuodesta 1992 lähtien vuosittain työolobarometrin. Tämä tutkimus tehdään suomalaisten palkansaajien näkökulmasta ja siinä seurataan työelämän laadun muutoksia. Tiedot kerätään Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhteydessä. Edellisen vuoden tiedot julkaistaan ennakkotietoina seuraavan vuoden tammikuussa ja myöhemmin keväällä julkaistaan lopulliset tulokset. (Työ- ja elinkeinoministeriö [1.] 2013).

Työolobarometri antaa monipuolisen kuvan suomalaisten palkansaajien työelämän tilasta. Siinä kuvataan seuraavia tekijöitä; työllisyyttä ja taloutta koskevat odotukset, organisaatio ja kehittäminen, palkkausjärjestelmät, työaikaan vaikuttavat tekijät, palkoista ja työajoista sopiminen, koulutus ja osaamisen kehittäminen, työkyky, tuen saanti ja työssä jaksaminen, epäasiallinen kohtelu sekä ammattijärjestöihin ja työttömyyskassoihin kuuluminen. (Mäkiäho & Aho 2012, 5-6).

Vuoden 2012 työolobarometrin ennakkotiedoissa tulee esille, että suomalaiset palkansaajat kokevat työpaikan varmuuden hieman matalammaksi, kun aiempina vuosina. Vastaajat kokivat, että työelämän tasapuolinen kohtelu on hieman kohentunut edellisvuosiin verrattuna. Työntekijän voimavarat suhteessa työn vaatimustasoon on pysynyt samalla tasolla lähes koko 2000-luvun ajan. Työntekijöiden oppimiseen ja koulutukseen liittyvät mahdollisuudet ovat myös lisääntyneet koko 2000-luvun. Työntekijöiden osallistuminen työpaikan kehittämiseen on yleistynyt ja tehtävien uudelleenjärjestely on yleistä, mutta työtahtiin ja työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus on vähentynyt kymmenessä vuodessa. Viimeisen 15 vuoden aikana on palkansaajien terveyteen, elintapoihin ja kuntoon kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Samoin työympäristön turvallisuus sekä ammattitaidon kehittäminen ovat kehittyneet. Pientyöpaikat ovat edistyneet näissä edellä mainituissa asioissa nopeammin vaikka kehittämistoiminta on yhä yleisempää suurilla työnantajilla. Työelämän yleiset näkymät ovat pessimistisempiä kuin 1990-luvulla. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 3-6, 62-69).

Elinkeinoelämän valtuuskunnan eli EVA:n raportti ”Mainettaan parempi työ 2010 – kymmenen väitettä työelämästä” on myös samoilla linjoilla työterveyslaitoksen Työ ja terveys 2009 – tutkimuksen kanssa. Julkisuudessa esiin tuodut väitökset työelämän laadun heikentymisestä ovat osoittautuneet tutkimusten mukaan liioitelluiksi. EVA:n raportissa Alasoini purkaa negatiivisia käsityksiä suomalaisesta työelämästä. Työelämä ei ole huonontunut vaan pikemminkin päinvastoin. Suomalaisten koulutustaso on noussut ja työelämässä jaksetaan entistä pidempään. Työn arvostus on edelleen suurta, mutta myös vapaa-ajan ja perhe-elämän arvostus on lisääntynyt. (Alasoini 2010, 55).

Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) – hanke 2009–2012 oli työhyvinvointityöhön liittyvä kehittämishanke. Hankkeessa olivat mukana Kuntoutussäätiö, Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kiipulasäätiö sekä joitakin työterveyshuollon palveluja tuottavia organisaatioita. Hankkeen rahoitti Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö. Punk-hankkeen tavoitteena oli kehittää erilaisia menetelmiä työhyvinvointityöhön pientyöpaikoille. Lisäksi sen tavoitteena oli tehdä kartoitus pienyritysten työhyvinvoinnin kokemuksista ja näkemyksistä. Työhyvinvointia oli tarkasteltu aikaisemmin lähinnä suurten yritysten näkökulmasta. Kyseisessä hankkeessa pyrittiin lähestymään aihetta pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta ja luomaan pientyöpaikoille soveltuvaa työhyvinvointityöskentelymateriaalia. (Kuntoutussäätiö [s.a.]). Hanke eteni suunnitelman mukaan ja siinä saavutettiin hankkeelle asetetut tavoitteet. (Mäkelä-Pusa & Harju 2012, 120-124).

Työelämän nopeatahtinen muutosmyllerrys aiheuttaa muun muassa epävarmuuden tunteita työntekijöissä. Epävarmuus ja työelämän huono ennustettavuus (koherenssin tunteen katoaminen) alentavat työhyvinvoinnin kokemista. Työn muutoksista ja sen vaikutuksista terveyteen ja työhyvinvointiin on jonkin verran tutkimustietoa. Irtisanomisiin ja fuusioihin liit-

tyvät tutkimuksien mukaan esimerkiksi lisääntyneet sairauspoissaolot, koetun stressin kokemukset, lisääntynyt sydän- ja verisuonitautikuolleisuus sekä tuki- ja liikuntaelimestön oireilu. Myös organisatoristen muutosten on osoitettu vaikuttavan työhyvinvointiin epäedullisesti lisäten muun muassa työn hallinnan puutetta ja aikapainetta. Erityisesti työn muutoksen murroskohdissa, kuten esimerkiksi organisaatiomuutosten tai -uudistusten yhteydessä ilmenee työkuormituksen ja työn mielekkyyden ongelmia. (Mäkitalo 2010, 181; Launis & Pihlaja 2005, 24-25).

Tehyn, sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestön tuoreessa järjestötutkimuksessa (2012) voi aistia tämän päivän sosiaali- ja terveydenhuollon tilaa. Tehyn jäsenistöstä suuri osa oli sitä mieltä, etteivät he jaks nykyisessä työssään eläkeikään asti. Epäilijöiden määrä oli kasvanut kolmen vuoden takaiseen tutkimukseen nähden. Tehyn järjestötutkimukseen vastanneista 96 % oli ylpeitä omasta ammatistaan. 41 % vastaajista ei kuitenkaan usko jaksavansa työuran loppuun saakka alalla. Houkutusta siirtyä toisen alan tehtäviin koki 35 % vastanneista. Tehyn tutkimuksessa korostui työntekijöiden vahva arvostus omaa työtänsä kohtaan, mutta jaksamista rajoittivat muun muassa kokemus siitä, ettei työntekijöillä ole aikaa hoitaa työtehtäviensä kunnolla loppuun. Tehyn järjestötutkimukseen vastanneista 92 % piti erittäin tärkeänä sitä, että työtä ohjaavat eettiset periaatteet ja että työn pystyy toteuttamaan hyvin. Hoitajat kokivat tutkimuksen mukaan usein, että heidän on tingittävä omasta ammattietiikasta nykypäivän työelämässä. (Markkanen 2012, 1-6)

Pirkko Vesterinen on tutkimuksessaan (2005) todennut että työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus, johon linkittyy työntekijän koko elämän kokonaisuus (Vesterinen 2006, 47). Samalla tavalla työtä ja sen subjektiivisuutta kuvailee myös Salme Mahlakaarto väitöstudiumuksessaan ”Subjektiksi työssä - identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa”. Mahlakaarron mukaan ihminen muovaa identiteettiään jatkuvasti niin työssään kuin muussa elämässään ja se, millaiset keinot ihmisellä on identiteettinsä rakentamisessa, vaikuttavat hyvinvoinnin ja jaksamisen kokemiseen. Salme Mahlakaarto nostaa ihmisen identiteetin uhkaksi organisaatiossa tehtävät muutokset, jotka voivat näkyä työhön liittyvänä stressinä, henkisenä kuormituksena tai jopa varhaiseläkkeinä. Mahlakaarto onkin sitä mieltä, että työntekijöitä tulisi ohjata selviytymään muuttuvissa työympäristöissä. Ne työntekijät, joilla on niin sanottuja ”oikeita” työelämän taitoja, ovat halukkaampia ja kykenevämpiä kohtaamaan työelämän muutoksia. Työntekijät omaavat tällöin useammin positiivisen asenteen esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin, jolloin he kokevat vähemmän stressiä, uupumusta ja kuormituksen tunteita. Hän nostaa hyvän itsetunnon, itsearvostuksen ja optimismin tärkeäksi persoonan työkaluksi selviytyä erilaisista kuormittavista tilanteista. (Mahlakaarto 2010, 16-17).

Yksilön työhyvinvointia on alettu ymmärtää nykytutkimusten mukaan entistä enemmän subjektiiviseksi kokemukseksi, johon liittyy ulottuvuuksia työelämästä ja muilta elämän osa-

alueilta. Työhyvinvointia ei voida tarkastella kokonaisuudesta irrallisena asiana, vaan siihen liittyy niin perhe-elämä, vapaa-aika kuin työelämäkin. Työelämä voi tukea yksilön työhyvinvointia erilaisilla toimenpiteillä esimerkiksi tukemalla oppimista tai liikunnan harrastusta. (Sinisammal 2011, 64).

Marjala on tutkinut (2009) työhyvinvointia ihmisten kertomana ilmiönä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointi ilmiönä tulee esille laajemmin, eli se on kokonaiselämän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka sisältää sekä kehollisuuden, tajunnallisuuden että situationaalisuuden. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia ei voi irrottaa kokonaisuudesta. Työhyvinvointi ja kokonaisvaltainen hyvinvointi kietoutuvat toisiinsa yhä tiivimmin elämänkokemuksen lisääntymisen myötä. Työhyvinvoinnin kokemus on jatkuvassa liikkessa yksilön mielessä muuttuen tilanteen mukaan, joten voidaan ajatella työhyvinvoinnin kokemisen olevan hyvin subjektiivista. (Marjala 2009, 189).

## 4 TYÖHYVINVOINTI GLOBAALISSA VIITEKEHYKSESSÄ

Kansainvälisessä vertailussa Suomi sijoittuu maana hyvälle tasolle. Hyppänen tuo teoksessaan esille, että Newsweekin kansainvälisessä vertailussa 2010 Suomi sijoittuu yleisellä tasolla ”maailman parhaaksi maaksi asua”. Samassa teoksessa tuodaan esille World economic forumin arviointi vuodelta 2010, jossa suomi luokitellaan maailman 7. kilpailukykyisimmäksi maaksi. Lisäksi Hyppänen tuo esille Eurostatin arvion 2010, jonka mukaan Suomi on EU:n varakkain maa. Maailman maiden elinaikavertailussa Suomi sijoittuu kärkijoukkoon ja Eurobarometrin mukaan suomalaisista 95 % on ”tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä elämäänsä” (Hyppänen 2010, 247). Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön työolotutkimustulosten mukaan Suomi erottuu työelämän kentällä muista Euroopan maista muun muassa työaikojen joustavuudella, organisaatioiden matalilla hierarkiarakenteilla, kehityskeskusteluilla, hyvällä tiimityöllä ja organisaatioiden korkealla tietoteknisellä osaamisella. Tärkeä asia suomalaisessa työelämässä on myös luottamuksen kokeminen, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin (Hyppänen 2010, 249).

Eri maiden vertailu työntekijöiden työterveyden näkökulmasta on hankalaa, koska työterveyttä kuvaavat mittarit ovat hyvin erilaisia. Voitaisiin siis olettaa, että myös työhyvinvoinnin mittarit ovat hyvin erilaisia eri maissa. Valtioiden hallinnolliset rakenteet, työhyvinvointiin liittyvät erilaiset painopistealueet sekä kulttuurien eroavaisuudet vaikuttavat tilastointiin ja työhyvinvoinnin käsitteen tulkintaan ja käytännön toteutukseen. Martimon teoksessa kerrotun, European Statistics on Accidents at work- tutkimuksen mukaan, suomalaiset olivat hiukan enemmän tyytyväisiä työoloihinsa kuin EU-maissa oltiin keskimäärin. Suomessa oltiin myös tietoisimpia työterveys- ja työturvallisuusasioista. EU-maita enemmän Suomessa nousivat esille työväkivalta, työpaikkakiusaaminen, nopeatahtinen työ ja tiukat aikataulut, jotka vaikuttavat vahvasti ja oleellisesti myös työntekijöiden koettuun työhyvinvointiin. (Martimo ym. 2010, 24).

Kansainvälisellä tasolla maailman työhyvinvointipolitiikan perusajatuksena on *Maailman terveysjärjestön (WHO, World Health Organization)* asettama tavoite mahdollistaa ihmisille hyvä terveys ympäri maailmaa. Tähän järjestöön kuuluu maailmassa 194 jäsen valtiota (WHO [1.] 2012). WHO määrittelee terveyden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, missä ei ole kyse vaan sairauksien puuttumisesta. WHO johtaa terveyden edistämisen ja sairauden hoitamiseen liittyvien asioiden hallintaa maailmassa. Se kehittää terveyden edistämiseen ja sairauksien hoitamiseen liittyviä asioita, antaa tietoa ja tukea jäsenmailleen näihin liittyvistä asioista. WHO seuraa, arvioi ja kehittää terveyttä koskevia suuntauksia. (WHO [2.] 2012).



WHO on ohjeistanut jäsen maitaan myös työpaikkojen ja työntekijöiden terveyteen ja työterveyshuollon järjestämiseen liittyvissä asioissa. WHO: n työntekijöihin liittyvä tavoiteohjelma *Worker's health, Global Plan of Action 2008–2017*, hyväksyttiin WHO: n yleiskokouksessa vuonna 2007. (WHO [3.] 2007, 9). Edellä mainittua ohjelmaa on täsmennetty YK:n korkean tason kokouksessa vuonna 2011, jossa määriteltiin muun muassa työntekijöiden terveelliset käyttäytymismallit työssä, savuton työpaikka – malli, työsuojelun toimenpiteet, hyvä työterveyshuoltokäytäntö, työhyvinvointi ohjelmat ja sairausvakuutus suunnitelmat. (Neira 2011, 6-12).

WHO:n internet sivuilta löytyvät ohjeet esimerkiksi myös seuraaviin työhön tai työntekijöihin vaikuttaviin tekijöihin, joihin WHO on halunnut vaikuttaa:

- työn biologiset, kemialliset, fyysiset ja psykososiaaliset riskit ja vaarat,
- lapsityövoiman käyttö,
- työn riskienhallinta,
- kustannustehokkuus, taloudelliset analyysit ja harmaatalous,
- sukupuoli ja työterveys,
- HIV / AIDS työpaikoilla sekä
- kansalliset ja paikalliset profiilit, tunnusluvut ja suunnitelmat.

(WHO [4.] 2012).

Terveyden edistämistä ja sitä kautta myös työhyvinvointityötä maailmassa on ohjannut myös *Ottawan julkilausuma* (1986). Siinä määritellään terveyden edistämisen toimintalinjat kansallisella, yhteiskunnallisella ja yksilötasolla. (WHO [5.] 1986, 17-21). Nämä kehittämisen toimintalinjat ovat edelleen ajankohtaisia, mutta vuonna 2005 tätä julkilausumaa vahvistettiin *Bangkokin julkilausumalla*. Bangkokin julkilausuman avulla kuvataan terveyden edistämisen tavoitteet maailman nykytrendejä vastaavalle tasolle. Uudessa julkilausumassa (2005) haluttiin huomioida globalisoituminen, ympäristömuutokset, kaupungistuminen ja muutokset terveystieteissä sekä terveysuhkissa. Julkilausuman tavoitteena on, että maailman kansalaisten terveyttä pystyttäisiin edistämään yhteisesti sovitulla päivitettyillä toimintaohjeilla. (WHO [6.] 2005, 7-11).

*Kansainvälinen työjärjestö (International Labour Organization, ILO)* on Yhdistyneiden kansakuntien (YK) alainen järjestö, jonka tavoitteena on jäsenvaltioiden hallituksien, työnantajien ja työntekijöiden edustajien kanssa kolmikanta-ajattelun mukaisesti sopia työn tekemisen toimintaperiaatteista ja – tavoista. ILO on keskittynyt kehittämään työelämää ja parantamaan yhteiskunnallisia oloja. Sen tavoitteena on edistää jäsenmaiden työntekijöiden kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksien mukaisia työoloja. ILO:ssa on 185 jäsenvaltiota eri maanosista. Edustajat voivat yhdessä keskustella työelämää liittyvistä tekijöistä ja kehittää työelämän normeja ja työpolitiikkaa. (ILO [1.] 2012)

ILO:n neljä keskeisintä strategista toiminnan tavoitetta ovat seuraavat tekijät:

- edistää ja toteuttaa sovittuja standardeja ja periaatteita sekä perusoikeuksia työpai-koilla,
- parantaa naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä ja palkanmaksussa,
- parantaa ja tehostaa sosiaaliturvan kattavuutta ja
- vahvistaa edellä mainitun kolmikantaperiaatteen mukaista toimintaa ja lisätä sosiaa-lista vuoropuhelua.

(ILO [2.] 2012)

Maailman työhyvinvointipolitiikkaan vaikuttaa myös *Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development)*. Se on ta-loudelliseen yhteistyöhön ja kehitykseen perustettu asiantuntijaorganisaatio. Sen tehtävänä on kestävän taloudellisen kehityksen edistämisen lisäksi työllisyyden ja sosiaalisen hyvin-voinnin parantaminen. OECD tukee jäsenmaidensa päätöksentekoa talous- ja yhteiskun-tapoliittisesta näkökulmasta. Lisäksi OECD:n tehtävänä on seurata ja analysoida 30 jäsen-valtion ja keskeisten yhteistyömaiden toimintaa työmarkkinoilla sekä sosiaali- ja työllisyys-politiikassa. (OECD [1.]. [s.a.]).

OECD:n julkaisi vuonna 1994 työpaikat -strategian (*Jobs Strategy*), jota uudistettiin 2000-luvun työmarkkinatilanteeseen soveltuvaksi vuonna 2006.

Työpaikat-strategia rakentuu neljään perusajatukseseen, jotka ovat seuraavat:

- makrotalouspolitiikka, joka tähtää vakauteen,
- työn hakemisen ja työhön osallistumisen esteiden poistaminen,
- työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja pätevyyden kehittäminen ja
- rajoitusten vähentäminen, jotka heikentävät työvoiman kysyntää työ- ja hyödyke-markkinoilla.

(OECD [2.]. [s.a.]).

*ICOH (International commission on Occupational Health)* on kansainvälinen ammatillinen järjestö, jonka tavoitteena on kehittää tieteen avulla työterveyden ja – turvallisuuden asioi-ta. ICOH:lla on jäseniä 93 maasta. ICOH järjestää kongresseja (viimeisin Meksikossa 2012), joissa käsitellään aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja. Yhtenä järjestön tavoittee-na on jakaa tietoa ja kouluttaa työterveyshuollon ja -turvallisuuden asiantuntijoita, jotta kaikkialla maailmassa voidaan vastata muuttuviin työelämän tarpeisiin mahdollisimman no-peasti ja näin ollen kehittää työterveyshuollon palveluja. (ICOH. 2012).

Euroopan tasolla työhyvinvointityötä ohjaa *Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö (EUROFOUND)*. Se on kolmikantainen EU:n elin, jonka tavoitteena on edistää kansalaisten elin- ja työolojen suunnittelua ja toteutusta Euroopassa. EUROFOUND analysoi ja arvioi

elin- ja työoloja Euroopassa ja antaa arvovaltaisia lausuntoja ja neuvoja päätöksentekijöille ja toimijoille. EUROFOUND käsittelee erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- työoloihin liittyvät tekijät (muun muassa työn järjestäminen ja joustavat työjärjestelyt, työajat sekä muutosten hallinta),
- elinoloihin liittyvät tekijät (muun muassa työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, sosiaalipalvelujen saatavuus ja työmarkkinoille sopeutuminen) sekä
- työmarkkinasuhteisiin liittyvät tekijät (muun muassa elinkeinoelämän muutokset ja työmarkkinasuhteiden eurooppalaistuminen, uudelleen järjestelyt yrityksissä ja työn tekijöiden mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon työssä).

(EUROFOUND 2007)

Toinen EU:n työhyvinvointityötä ohjaava taho on *Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA)*. Sen tavoitteena on muuttaa Eurooppaa turvallisemmaksi, terveellisemmäksi ja tuottavammaksi paikaksi tehdä työtä. Virasto kampanjoi työterveyden ja –turvallisuuden teemoista ja sen vaikutuksesta yhteiskunnan vakaudelle ja kasvulle. Se tekee ennaltaehkäisevää työtä suunnittelemalla ja kehittämällä käytännön työvälineitä työpaikkojen riskien arvioinnissa sekä jakamalla tietoa työsuojelun hyvistä käytännöistä. Virasto toimii yhteistyössä hallitusten, työmarkkinajärjestöjen, EU:n elinten ja verkostojen sekä yritysten kanssa. Lisäksi se tekee tutkimusta tunnistaakseen ja arvioidakseen uusia ja esiin nousevia riskejä työssä. Tavoitteena on myös edistää työterveyden ja -turvallisuuden sisällyttämistä kaikille yhteiskunnan aloille. (OSHA [s.a.]).

Pohjoismaisella tasolla työhyvinvointityöhön vaikuttaa *Pohjoismainen ministerineuvosto, työelämän ministerineuvosto (MR-A)*. MR-A on foorumi, jossa tehdään pohjoismaalaisten kesken työmarkkina-, työympäristö ja työoikeusyhteistyötä. Pohjoismaiden työministerit muodostavat tämän ministerineuvoston ja tällä yhteistyöllä pyritään varmistamaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen mahdollisimman tehokkaasti. Pohjoismaiden yhteistyön perustana ovat sopimukset Pohjoismaiden yhteisistä työmarkkinoista vuodelta 1954 ja Pohjoismainen työympäristösopimus vuodelta 1989. Yhteistyön keskeiset tavoitteet ovat tuottaa pohjoismaista lisäarvoa seuraaville osa-alueille:

- Pohjoismaisen työvoiman tarjonnan lisääminen ja rakennetyöttömyyden vähentäminen,
- syrjäytymisen ehkäisy työmarkkinoilta ja elinikäisen oppimisen edistäminen,
- työterveyden ja työhyvinvoinnin lisääminen sekä tästä johtuvan tuottavuuden parantaminen,
- pohjoismaisen työmarkkinamallin kehittäminen ja työmarkkinoiden mukautumiskyvyn turvaaminen ja
- globalisaation vaikutusten analysoiminen ja työmarkkinoiden kehittäminen näihin haasteisiin.

(Norden [s.a.]).

Kuten yllä nähdään, työhyvinvointityötä ohjataan maailmassa monen eri toimen tahosta. Työhyvinvoinnin taso eri maan osissa ja eri maissa on hyvin vaihteleva. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty seuraavissa kappaleissa joitakin esimerkkimaita ja niiden työelämän keskeisiä piirteitä.

EU:n Progress rahoitusohjelman puitteissa Suomen Työterveyslaitos on koordinoitunut vuonna 2008 työhyvinvointiin liittyvää hanketta EU-maissa. Hankkeen päätavoitteena oli tuottaa eurooppalainen työhyvinvoinnin malli eri maiden käyttöön. Mallin ajatuksena oli, että se perustuu jatkuvaan keskusteluun ja yhteistyöhön työhön vaikuttavien eri osapuolten kesken. Mallissa siirryttiin eriytyneistä asiantuntemusalueiden toiminnoista vuorovaikutteiseen koordinoituun toimintamalliin, johon liittyvät myös terveyden edistämisen, työterveyshuollon, turvallisuusjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden näkökulmien yhdistäminen. Tavoitteena oli, että mallin avulla voidaan varmistaa näiden edellä mainittujen resurssien yhtäaikainen ja tehokas vaikutus työelämässä. (Anttonen & Räsänen 2009, 5)

Anttonen ja Räsänen teoksessa oli kuvattu joidenkin EU maiden työhyvinvoinnin tasoa. EU:n alueella työhyvinvointikäsitteen tulkinta vaihtelee maittain ja maiden kehittymisen taso työhyvinvointityössä on sangen vaihteleva. (Anttonen & Räsänen 2009, 5). Alla on otettu EU maista Belgia ja Romania esimerkki maiksi, jotka ovat tutkijan mielestä työhyvinvoinnin näkökulmasta kehityksen ääripäissä EU alueella.

*Belgian* työterveyden edistämisen malli kattaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen. Se on tutkijan tulkinnan mukaan kehitystasoltaan Suomen työhyvinvoinnin tasoon verrattavissa. Malli on vaikutuksiltaan laaja koko valtiossa, koska se on määritelty lainsäädännössä. Maan työhyvinvointikäsitteeseen kuuluu monia näkökulmia, niitä ovat esimerkiksi työturvallisuus, työterveys, fyysiset tekijät, psykososiaaliset tekijät (mukaan lukien työuupumus, mielenterveys, kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä), työhygieniä, työpaikan suunnittelu sekä sellaiset yritysten ympäristötoimenpiteet, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Lainsäädännössä julkisesta terveydenhuollosta käytetyt terveyden edistämisen määritelmät perustuvat Belgiassa selvästi WHO:n käyttämään terveyden edistämisen käsitteeseen. Tämän mukaisesti terveyden edistäminen on prosessi, jossa kansalaisia autetaan entistä paremmin kontrolloimaan heidän terveytensä vaikuttavia seikkoja. (Anttonen & Räsänen 2009, 8)

*Romanian* työhyvinvoinnin kehittämisen tila on alkuvaiheessa. Tutkijan vertailussa Romanian työhyvinvoinnin taso on verrattavissa suomalaisen työhyvinvoinnin tasoon 1970-luvun työsuojelukehityksen aikakautena. Maassa on otettu käyttöön vuonna 2000 työterveyden edistämisen käsite. Romaniaalla ei ole kansallista lainsäädäntöpohjaa työhyvinvointiin tai työsuojeluun liittyvien toimintojen kehittämiseksi eikä näin ollen toimintamallia julkista terveydenhuoltoa tai työsuojelua varten. Tämän vuoksi työhyvinvointi käsitteenä on maas-

sa melko tuntematonta muille paitsi pienelle julkisen terveydenhuollon ja työterveyden asiantuntijoiden joukolle. Nämä työntekijät työskentelevät pääasiassa tutkimustyössä tai koulutuksen parissa. Työterveyden edistämisessä Romanian lähestymistapa pyrkii huomioidaan työntekijöiden, työnantajien ja koko yhteiskunnan yhteisen panoksen ihmisten terveyden parantamiseksi, ottaen huomioon ammatilliset tekijät. Romanian työterveyden edistämisessä käytetään kollektiivista strategiaa, joka tähtää yritysten parempaan työterveyteen ja taloudelliseen kasvuun. Romania on käyttänyt erilaisissa projekteissa työskentelymalleja, mutta mitään yhtenäistä käytäntöä ei maassa ole. Käytetyt mallit on sovellettu kuhunkin tapaukseen erikseen huomioiden yritysten erot. (Anttonen & Räsänen 2009, 9).

*Kanadan* työhyvinvoinnin taso on Suomen ja Länsi-Euroopan tasoon nähden samantasoinen tai jopa kehittyneempi. Työhön ja sen tekemiseen vaikuttavat tekijät nähdään monipuolisena kokonaisuutena, jossa fyysinen, psyykkinen ja psykososiaalinen työhyvinvointi korostuvat. (Health Canada 2011; Burton 2006, 1-5) Kanadan työhyvinvoinnin tilanteesta tutkija käyttää Burtonin 2006 esimerkkiä, jossa hän tuo esille teollisuuden tapaturmien ehkäisyyn perustetun liiton (IAPA) mallin työhyvinvoinnista. Mallissa käsitellään terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön vaikuttavia työhyvinvointitekijöitä. Tässä kokonaisuudessa tutkija voi nähdä myös Maslow'n tarvehierarkiaan ja Rauramon työhyvinvoinnin portaatt malliin soveltuvat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Burtonin 2006 työhyvinvoinninmallista ilmenee seuraavat tekijät:

- työpaikan perusasioiden kuntoon liittyvät asiat (tilat, laitteet, huolto, tarkastukset jne.)
- työ- ja ympäristöturvallisuuteen liittyvät asiat (lait, ohjeet, turvallisuussuunnitelmat, riskianalyysit, vapaa-ajanturvallisuus, väkivalta työssä)
- työntekijöiden terveyteen liittyvät asiat (työhygienia, työterveyshuolto, ergonominen toiminta, hyvinvointi ja psykososiaalisten riskien hallinta)
- prosessien hallintaan liittyvät asiat (suunnittelu ja arviointi, vaarojen tunnistaminen ja hallinta sekä laaduntarkkailu)

Tämän mallin mukaan jatkuvaa kehittämistä vaativia asioita ovat muun muassa asioiden johtaminen, henkilöstön johtaminen, henkilökohtainen osaaminen ja itsensä kehittäminen, yhteistyötaidot, prosessienhallinta, tiedonkulku, riskianalyysit ja työsuojelu. (Burton 2006, 4-6)

*Yhdysvaltojen* työhyvinvoinnin tason määrittely on erittäin haasteellista, koska maa on laaja ja siihen kuuluu useita osavaltioita. Tämän vuoksi tutkijankin on vaikea verrata Suomen työhyvinvoinnin tasoa Yhdysvaltojen tasoon. Valtion työhyvinvointiohjelmat ovat korkeatasoisia ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat tunnistettu, mutta toteuttamisen tasosta eri osavaltioissa ei tutkijalla ole tietoa. Valtiolla on kolme osastoa Department of Labor, DOL, jotka hallinnoivat työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyviä asioita. Nämä osastot ovat Occupational Safety and Health Administration (OSHA), Mine Safety and Health Administra-

tion (MSHA) ja The Fair Labor Standards Act (FLSA). (United States Department of Labor. [1.] [s.a.]

Yhdysvaltojen Työturvallisuuslaki, joka on säädetty 1970, kannustaa valtioita kehittämään ja noudattamaan työturvallisuutta ja -terveyttä koskevia ohjelmiaan. OSHA hyväksyy ja valvoo valtioiden suunnitelmat ja rahoittaa jopa 50 % hyväksytyn suunnitelman käyttökustannuksista. Tämä edellä mainittu rahoitusjärjestelmä on valtion kannustin osavaltioille. Tämän kannustimen myötä valtio yrittää kannustaa osavaltioita noudattamaan valtion asettamia työhyvinvointiin liittyviä ohjeita ja ohjelmia. U.S. Department of Labor on luonut strategiset tavoitteen työolosuhteille vuosille 2011-2016. Tavoitteet ovat seuraavat:

- Taata työntekijöille hyviä työpaikkoja ja kohtuullinen korvaus työstä,
- varmistaa, että työpaikat ovat turvallisia ja terveellisiä,
- varmistaa oikeudenmukaisuus työssä ja laadukas työympäristö,
- varmistaa terveystalvelut myös heille, joilla ei ole toimeentuloturva,
- tuota täsmällistä ja ajankohtaista tietoa talouden tilanteesta työntekijöille ja heidän perheilleen sekä
- arvioida laadittua ohjelmaa.

(United States Department of Labor. [2.] [s.a.].

Keskeisiä Yhdysvaltojen työsuojelu ja työterveysteemoja ovat muun muassa huumeettomat työpaikat, kaivostyöntekijöiden turvallisuus ja terveys, yleinen työturvallisuus ja -terveys, tietolähdesuoja, työntekijöiden palkan korvausjärjestelmä eli työtapaturmien tai ammattitautienn aiheuttamat: sairaanhoidon ja ammatillisen kuntoutuksen kulut sekä muut korvaukset liittovaltion työntekijöille tai heidän huollettaville, nuorten työntekijöiden turvallisuus ja terveys sekä koulutus ja hyvä johtaminen.

(United States Department of Labor. [2.] [s.a.].

*Venäjän* työhyvinvointiin liittyvä dokumentointi on niukkaa, joten tutkija on käsitellyt seuraavassa kappaleessa Venäjän työelämään vaikuttavia elementtejä, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa maan työhyvinvoinnin tasoon. Maan työelämä on ollut muutoksessa useita vuosia. Työelämän kehittämisen lähtökohdat ovat monimutkaiset ja vaikeat jo kulttuurin perusarvojen erilaisuuden vuoksi, jos tilannetta verrataan esimerkiksi Pohjoismaihin tai muualle Länsi-Eurooppaan. Haasteita työelämän kehittymiseen tuo se, että maan taloudellinen kehitys on sangen monimutkainen prosessi. Talouden kehittyminen ja muutokset ovat nopeita ja monessa suunnassa samanaikaisesti eteneviä. Tulevaisuuden suuntien ennustaminen on maassa vaikeaa. (Lehto & Salmi 2007, 29-30).

Työelämän kehittymiseen vaikuttavat venäläinen kulttuurinen arvotausta. Slaavilainen työ-kulttuuri on johtajakeskeinen. Venäläisen organisaation johtajalla on merkittävä asema.

Johtaja pidetään auktoriteettina, joka näyttää yrityksen suunnan ja antaa ohjeet työn tekemiseen. Korkea hierarkiarakenne vaikeuttaa organisaatioiden tehokkaan ja rationaalisen kehittämisen ohjausta sekä matalien organisaatorakenteiden luomista. Työntekijä toimii organisaatiossa passiivisesti ohjeiden mukaan ja motivaatio/tehokkuus eivät ole korkealla. Keskitetty ja byrokraattinen valtio ja organisaatiot säätelevät työtä merkittävästi. Venäjän lainsäädäntö tukee autoritaarista johtamiskulttuuria. Laki edellyttää, että yrityksen toimitusjohtaja allekirjoittaa aivan vähäpätöisiäkin asiakirjoja jotta ne saavat lain voiman. Yritysten välisissä suhteissa ja ihmisten keskinäisissä suhteissa sopimisen rooli on erilainen kuin Länsi-Euroopassa. Monet asiat jätetään auki erilaisille tulkinnoille ja viime kädessä organisaation ylin johto tulkitsee sopimusraamin omien intressiensä mukaisesti. Työelämässä oikeiden ihmisten tuntemisella voi olla suurempi merkitys asian ratkaisemiselle, kuin ammatillisella osaamisella. Venäläisessä kulttuurissa arvostetaan henkilökohtaista vuorovaikutusta. Etäjohtaminen esimerkiksi sähköpostitse hämmentää venäläisiä työntekijöitä, koska kulttuurissa arvostetaan kasvotusten tapahtuvia keskusteluja. Venäläisen työelämän aikakäsitys on Pohjoismaisesta aikakäsityksestä poikkeava. Aika ei ole raami tai rajoitus. Se ei vaikuta työskentelyyn tai tehtävien toteutukseen. (Lehto & Salmi 2007, 29-30, 60-62; Hämäläinen & Vasara 2012, 13).

*Afrikan* maille työhyvinvointikäsitys on vieras, joten työhyvinvointitietoa maanosasta ei löydy. Tutkija on ottanut tässä opinnäytetyössä esimerkiksi Etelä-Afrikan kaivostyöoloja kuvaavan esimerkin. Esimerkki kuvaa tutkijan mielestä keskeisiä tekijöitä maan heikosta työhyvinvoinnin tasosta. Ihmisten perusolot työssä ovat erittäin puutteelliset, mikä aiheuttaa muun muassa mielenosoituksia. Työhön liittyvät kysymykset ovat aivan eritasolla, kun tämän tutkimuksen työhyvinvointitasokuvaukset tai Eurooppalaiset työhyvinvointisuuntaukset. Yksi afrikkalainen työhyvinvointityötä tekevä taho on The Bench Marks Foundation säätiö. Se on kirkkojen ylläpitämä säätiö, jonka kolme päätehtävää on edistää paikallista kulttuuria eettisin perustein kirkoissa ja yhteisöissä, seurata monikansallisten yritysten toiminta Etelä-Afrikassa ja muualla Afrikan mantereella (sosiaali-, ympäristö- ja taloudellisten vaatimusten vähimmäistaso) sekä tuoda esille yritysten sosiaalista vastuuta lisäävää eettistä ja kriittistä pohdintaa. (The Bench Marks Foundation 2010).

Säätiö on tutkinut esimerkiksi Marikanan kaivoksen työoloja, jossa työolojen kuolleisuus on suurta. Kaivoksella olleen väkivaltaisen mielenosoituksen seuraukset (44 kuolonuhria) ovat säätiön mukaan seurausta monesta tekijästä. Pahimpia työoloja vaikeuttavia tekijöitä ovat valtava tasa-arvon puute, työntekijöiden huono palkkaus, ihmisten köyhyys, vaaralliset työolot, työnantajien vastuuttomuus työturvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä työntekijöiden elinolosuhteista. Työturvallisuutta huonontavat myös maan tehoton hallitus, kouluttamaton ja bruttaali poliisi. Ammattiyhdistystoiminta on hajanaista. Kaivokssessa on yli 30 % työntekijöistä siirtotyöläisiä, joiden koulutus ja osaaminen kaivostyöhön ovat heikolla tasolla. Tämä vaikuttaa osaltaan kuolleisuuteen ja tapaturmiin. Kaivosyhtiö irtisanoi vuonna

2011 lähes 10 000 työntekijää palkkoja ja työolosuhteita koskeneiden erimielisyyksien vuoksi. Irtisanotut korvattiin suurelta osalta siirtotyöläisillä. Alueiden sosiaaliset ongelmat ovat kasvaneet slummialueiden lisääntyessä. Kaivostyöntekijöiden sairaudet muun muassa hengityselinsairaudet ja aids ovat lisääntyneet. Ympäristössä esimerkiksi maatalous- elinkeino kärsii kaivosten saastuttamien vesistöjen vuoksi. (Seoka 2012)

Suomen Työterveyslaitos julkaisee yhdessä Maailman terveysjärjestön (WHO) ja Kansainvälisen työjärjestön (ILO) kanssa työoloihin liittyviä uutiskirjeitä (Finnish institute of occupational health, Newletters) Aasiassa ja Afrikassa. Niiden tavoitteena on lisätä tietoa työoloihin liittyvistä tekijöistä ja ne ilmestyvät kolme kertaa vuodessa. Aiheina näissä uutiskirjeissä ovat olleet 2008- 2013 seuraavat työelämään liittyvät ajankohtaiset aiheet:

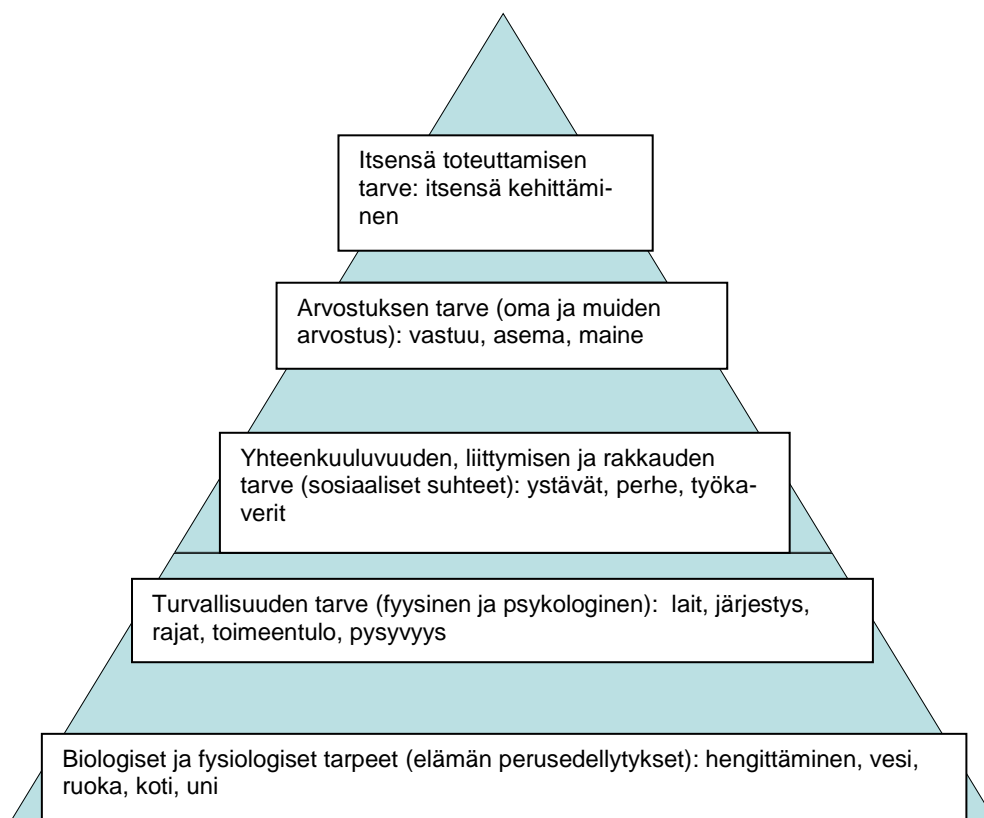
- terveyden edistäminen työpaikoilla, työterveyshuolto sekä terveydenhuollon työntekijät,
- ennaltaehkäisevätoimintakulttuuri
- vammojen ja sairauksien raportointijärjestelmät,
- riskienarviointi työpaikalla ja työtapaturmat
- tulevaisuuden riskit,
- työterveyden ja -turvallisuuden toiminnansuunnittelu,
- onnettomuuksien ehkäisy ja turvallinen työpaikka,
- naiset ja työ, nuoret ja työ sekä siirtotyöläiset
- pienyritykset ja kolmas sektori,
- työterveyden ja -suojelun rahoitus,
- ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat seuraukset,
- tietoyhteiskunta ja teknologia sekä
- rakentaminen, kaivostoiminta ja merenkulku,

(Finnish institute of occupational health [1.] 2012; Finnish institute of occupational health [2.] 2012).



## 5 MASLOWIN TARVEHIERARKIA JA SIITÄ JOHDETTU TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT –MALLI

Abraham Maslow, jonka tunnettua motivaatioteoriaan pohjautuvaa tarvehierarkiaa Rauramon työhyvinvoinnin portaat mukailevat, oli humanistisen psykologian tunnetuin ja tärkein teoreetikko. Humanistisen psykologian suuntaus painottaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Maslow'n motivaatioteoria (1940) perustuu viisiportaiseen tarpeiden luokitukseen. Tämän motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeista muodostuu hierarkian, jossa korkeimman portaan tavoitteena ja eettisenä ihanteena on ihmisen itsensä toteuttamisen motiivi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 17). Tämän tarpeista lähtevän portaikon nimi on tunnettu Maslow'n tarvehierarkiana (Hierarchy of needs). Alimmalla portaalla sijaitsevat fysiologiset perustarpeet, joita ovat muun muassa nälkä, jano, tarve hengittää ja nukkua. Nämä alimman portaan tarpeet liittyvät elämän ylläpitämiseen. Toisella portaalla sijaitsevat turvallisuuden tarpeet, joihin lukeutuvat niin fyysisen kuin psyykkisen turvallisuuden ulottuvuudet. (Maslow 1987, 11-20). Näitä voivat olla muun muassa työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus. (Rauramo 2012, 69). Kolmannelle portaalle sijoittuvat sosiaaliset tarpeet, jotka alkuperäisessä tarvehierarkiassa nimitään liittymisen tarpeeksi. (Maslow 1987, 11-20). Rauramo on mukaillut kolmannen portaan yhteisöllisyydeksi, joka tuntuu ymmärrettävämmältä ja soveltuu paremmin työelämän näkökulmaan. Kolmannella portaalla korostuvat yhteisön toimivuuden ja yhteistyön ulottuvuudet sekä ihmissuhteet. (Rauramo 2012, 103) Neljännellä portaalla sijaitsevat arvostuksen tarpeet ja viidennellä portaalla tarve itsensä toteuttamiseen. Maslow'n teorian mukaan portaita ei pääse kiipeämään ylemmäs ennen kuin edellisten portaiden tarpeet ovat tyydytetty. (Maslow 1987, 11-20). Tänä päivänä tätä hierarkiaa kuvataan kuitenkin joustavana. Monet eri tarpeet motivoivat ihmisen toimintaa ja sen vuoksi työntekijä voi esimerkiksi jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä, pyrkiessään johonkin hänelle tärkeään päämäärään ylemmillä portailla. (Ruohotie, 1998, 36). Myös Kehusmaa toteaa kirjassaan, että Maslow on itsekin myöhemmin täydentänyt malliaan niin, että tarvehierarkian ylemmän portaan tarpeen toteutuminen ei aina edellytä alempien portaiden tarpeiden täydellistä täyttymistä (Kehusmaa K. 2012. 17). (Kuvio 5).



Kuvio 5. Abraham Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1978, soveltaen Kekäläinen 2012).

Maslow'n tarvehierarkiasta johdetun työhyvinvoinnin portaat-mallin on luonut Päivi Rauramo 2004 (Kuvio 6). Mallia hyödynnetään käytännönläheisesti ja työelämälähtöisin ajatuksin työturvallisuuskeskuksen julkaisussa työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta (2012). Työhyvinvoinnin portaat – malli kuvaa ihmisen tarpeita kokonaisvaltaisesti sisältäen fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen ulottuvuuden. Tämä työhyvinvoinnin kehittämismalli on Maslow'n teorian mukaisesti kuvattu systeemiseksi malliksi (Rauramo 2012, 13).

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat – mallissa peilataan tarvehierarkian mukaisia perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja määritelmiä, yhdistäen niiden sisältöjä Maslow'n tarvehierarkiaan (Rauramo 2012, 13). Rauramo on nimennyt portaat uudelleen, jotta ne kuvaisivat nykypäivän työelämän tarpeita paremmin. Portaat ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13).

Maslow'n tarvehierarkiaa voi käyttää työhyvinvoinnin taustoja pohdittaessa. Tarvehierarkian lähtökohtana on, että ihminen elää hyvin kokonaisvaltaista elämää, jolloin työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Työntekijän yksityiselämään liittyvät haasteet ja ongelmat vai-

kuttavat osittain työmotivaatioon ja keskittymiseen, oppimiseen ja luovuuteen. Päinvastoin liiallinen kuormittuminen työssä vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen elämään kotona. On kuitenkin huomattu, että työhön liittyvillä ongelmilla on suurempi vaikutus yksityiselämään kuin toisinpäin (Suutarinen 2006,101). Syy esimerkiksi työntekijän stressioireisiin tai työuupumukseen voi löytyä tarvehierarkian eri tasoihin liittyvistä puutteista. (Rauramo 2004, 39).

Kehusmaa toteaa teoksessaan, että Rauramon työhyvinvoinnin portaat – malli on nykypäivään sopiva teoria, joka perustuu Maslow’n perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Rauramo huomioi mallissaan sekä yksilö- että yhteisötason hyvinvointiin liittyvät tekijät. Viisiportainen malli kiinnittää huomiota siihen, että työhyvinvoinnin menetelmiä ja ”tukirakenteita” on joka portaalla. (Kehusmaa 2012, 17-18).

Työhyvinvoinnin portaat-mallia ovat käyttäneet myös Ojala ja Ahonen selittäessään työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Ojala ja Ahonen ovat lisänneet viidennen portaan yläpuolelle vielä ”henkisyyden ja sisäisen draivin” portaan, joka liittyy ihmisen henkiseen hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon, arvoihin ja ihanteisiin (Ahonen & Ojala 2005, 29-30). Edellä mainittua porrasta ei tässä tutkimuksessa käsitellä.

Tämä tutkimus käyttää viitekehyksenään Maslow’n tarvehierarkiaa (Hierarchy of needs) ja siitä johdettua Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallia. Rauramon työhyvinvoinnin portaat – malli otettiin tämän tutkimuksen tueksi sen vuoksi, koska se huomioi selkeästi sekä yksilö- että työyhteisötason työhyvinvoinnin elementtejä. Tässä tutkimuksessa käsitellään työhyvinvointia yksilön näkökulmasta, joten mallista nostetaan tarkasteluun yksilön kannalta olennaisia ja vaikuttavia asioita. Kehusmaan mukaan tässä mallissa kiinnitetään huomiota monipuolisesti työhyvinvoinnin menetelmiin ja malleihin. Tämä malli auttaa oivaltamaan myös organisaation toiminnan vahvuuksia ja puutteita monipuolisesti. Lisäksi se lisää ymmärrystä siitä, miten laaja-alaista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa on organisaatioissa. (Kehusmaa 2011 17-18).

## 5.1 Porras 1 -fysiologiset perustarpeet

Ihmisen perustarpeet ovat Maslow’n motivaatioteorian lähtökohta. Maslow painottaa ensimmäisessä portaassaan fysiologisia elämää ylläpitäviä tarpeita joita ovat esimerkiksi tarpeet hengittää, juoda vettä, nukkua, ylläpitää ruumiinlämpöä, säädellä elintoimintoja, syödä, puhdistaa elimistöä aineenvaihdunnan avulla sekä toteuttaa seksuaalisuuttaan. (Maslow 1987, 11-20). Työhyvinvoinnin portaat mallissa Rauramo kuvaa fysiologiset perustarpeet yksinkertaisesti terveyden portaaksi. Fysiologiset tarpeet ovat elämän ja terveyden perusedellytyksiä. (Rauramo 2012, 25).

Työhyvinvoinnin portaat –mallissa kuvataan terveyden porrasta niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Lähtökohtana ovat seuraavat kysymykset: mitä yksilö voi tehdä tyydyttääkseen nämä perustarpeet? ja mitä organisaatio voi tehdä tukeakseen työntekijöidensä perustarpeiden täyttymistä? Rauramo luonnehtii terveyden porrasta työympäristöön soveltaen seuraavasti: ”Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito” (Rauramo, 2012, 25).

## 5.2 Porras 2 -turvallisuuden tarve

Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuus on ensimmäisen portaan fysiologisten perustarpeiden ohella tärkeä tarve. Turvallisuuteen sisältyy Maslow’n tarvehierarkian mukaisesti fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus sekä psykologinen ja moraalinen turvallisuus. Myös terveyteen, omaisuuteen sekä rikoksien ehkäisyyn liittyvä turvallisuus mainitaan Maslow’n teoriassa. (Maslow 1987, 11-20). Turvallisuuden tarve liittyy Rauramon mukaan tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Turvallisuus nähdään pääosin psykologisena ulottuvuutena, jonka toinen ääripää on turvattomuus tai pelko. Jokaisella on oma subjektiivinen kokemus turvallisuudesta tai turvattomuudesta. Rauramo toteaa, että pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este. Turvallisuuden tarpeet koskettavat yksilöä monella eri osa-alueella muun muassa yhteiskunnassa, työelämässä, perheessä sekä ihmissuhteissa. Myös laki ja järjestys liittyvät turvallisuuteen. Rauramo kuvaa turvallisuuden porrastaan näin: ”Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö”. (Rauramo 2012, 69).

## 5.3 Porras 3 -liittymisen tarve

Liittymisen tarve käsittää sosiaalisuuden ulottuvuuden. Maslow’n tarvehierarkian mukaan silloin, kun kahden ensimmäisen portaan tarpeet alkavat olla melko hyvin tyydytetyt, ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu. (Maslow 1987, 11-20). Rauramo on nimennyt Maslow’n liittymisen tarpeet – portaan yhteisöllisyyden portaaksi, joka kuvastaa kolmannen portaan sosiaalista puolta. Työelämässä yhteisöllisyys on helpommin ymmärrettävissä yhteistyöksi ja työyhteisön yhteistoiminnaksi. Kolmanteen portaan sisältyy työyhteisön toiminta, johtaminen ja verkostoituminen. Rauramo luonnehtii yhteisöllisyyden porrasta näin: ”Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö”. (Rauramo 2012, 103).

## 5.4 Porras 4 -arvostuksen tarve

Maslow jakaa arvostuksen tarpeen portaan kahteen erilliseen tarpeeseen. Teorian mukaan on olemassa alempi ja ylempi arvostuksen tarve. Alempi arvostuksen tarve liittyy toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen ja ylempi arvostuksen tarve taas tarkoittaa it-

searvostusta. Sosiaaliseen arvostukseen liittyy käsitteitä kuten status, kuuluisuus, kunnia, tunnettuus, maine ja kunnollisuus. Korkeampi arvostuksen tarve taas sisältää itseluottamukseen, kompetenssiin, saavutuksiin, johtajuuteen ja riippumattomuuteen liittyviä käsitteitä. Korkeamman tarpeen ajatus perustuu siihen, että se on pysyvämpi kuin muilta ihmisiltä saatu arvostus. Terveillä ihmisillä on Maslow'n mukaan halu tai tarve vakaaseen, korkeaan itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen. Toisaalta ihminen kaipaa myös arvostusta, jota muut hänelle osoittavat. Kun arvostuksen tarpeet tyydyttyvät, johtaa se itsetunnon vahvistumiseen ja auttaa saavuttamaan viimeisen tarvehierarkian portaan. (Maslow 1987, 11-20). Rauramo kuvaa työhyvinvoinnin portaissa arvostuksen porrasta työhön liittyvässä kontekstissa: ”Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen” (Rauramo 2012, 123).

## 5.5 Porras 5 -itsensä toteuttamisen tarve

Maslow'n mukaan ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Tarvehierarkiaan kuuluu myös kaipuu esteettisiin elämyksiin ja itsensä toteuttamiseen. Itsensä toteuttamisen tarve on hierarkian viimeinen, ylin porras. Tämä porras jakautuu edelleen esteettisiin ja älyllisiin tarpeisiin. Vaikka Maslow'n tarvehierarkian mukaiset tarpeet ovat pääosin tyydytetty, ihminen kokee usein itsensä levottomaksi. Tähän liittyy ihmisen halu hyödyntää ja käyttää koko olemassa olevaa potentiaalia. Ihminen haluaa niin sanotusti ottaa itsestään ”kaikki irti” ja testata omia ääri rajojaan niin esteettisesti kuin älyllisesti. Itsensä toteuttamiseen liittyy oleellisesti halu oppia uutta ja kehittyä ihmisenä. (Maslow 1987, 11-20). Rauramo kuvaa tätä itsensä toteuttamisen porrasta yksinkertaistaen osaamisen portaaksi ja kuvaa työelämä lähtöisesti tätä porrasta näin: ”Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset” (Rauramo 2012, 144).



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat -malli. (Rauramo 2009, 3.)

## 6 ARVOSTUKSEN TARVE TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Maslow'n tarvehierakian neljännellä portaalla Maslow tuo esille arvostuksen tarpeeseen liittyviä tekijöitä, kts. tutkimuksen kappale 5.4 (porras 4 arvostuksen tarve). Hänen mukaansa terveen itse tunnon taustalla on arvostuksen ja kunnioituksen kokeminen. Yksilö voi hyödyntää osaamistaan, mikäli hän kokee arvostusta, luottamusta ja vapautta. Rauramo (2012, 124-125) on avannut Maslow'n tarvehierarkian portaan työhyvinvoinnin teemaan. Arvostuksen portaaseen kuuluu yksilön näkökulmasta kaksi ulottuvuutta; sosiaalinen arvostus ja itsearvostus. Läheisiltä ja työpaikalta saatu arvostus vaikuttavat yksilön omiin arvostuksen tunteisiin niin itseä kuin työtäänkin kohtaan. Tärkeiksi asioiksi arvostuksen portaalla yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta Rauramo on listannut yksilön hyvät käytöstavat eli työyhteisötaidot ja työpaikan arvoihin sitoutumisen. Lisäksi sosiaalisen arvostuksen näkökulmasta Rauramo on kuvannut arvostuksen kokemista organisaatiokulttuurin kautta. Nämä kaikki ovat arvostamisen osoittamisen hyviä käytäntöjä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työpaikalla kaikille osapuolille tärkeä prosessi, joka vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 143; Liukkonen ym. 2006, 78).

### 6.1 Työntekijän itsearvostus ja aktiivinen toiminta työhyvinvoinnin taustalla

Arvot ovat yksilölle tärkeitä asioita, jotka ohjaavat hänen elämäänsä. Ne vaikuttavat ajatteluun, käyttäytymiseen ja valintoihin. Ne vaikuttavat myös tapaan tulkita itseään ja ympäristöään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006,13). Itsearvostuksen taustalla on hyvä itsetunto. Itsearvostuksella tarkoitetaan työntekijän arvomaailmaan liittyvää tietoisuutta niistä myönteisistä ja hyvistä asioista, jotka kuuluvat osaksi hänen omaa minäänsä. Hyvä itsetunto on yleinen kuva itsestä ja siihen liittyvistä positiivisista puolista. Itsetunnon kuvataan olevan sitä parempi, mitä enemmän hyviä piirteitä työntekijä itseensä liittää (Liukkonen ym. 2006, 72; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 21-22).

Itsetuntoa voidaan kuvata myös minätietoisuudeksi, joka on taitoa tunnistaa, mitä omassa itsessä tapahtuu ja millä tavalla oma itse toimii. Itsetunto on tietoisuutta omasta persoonasta ja eri tilanteissa ilmenevistä persoonallisista toimintatavoista. Ymmärtämällä omia toimintatapojaan ja niiden taustoja, työntekijä voi paremmin. (Kaski & Kiander 2007, 22-24). Työntekijä, jolla on hyvä itsetunto, arvostaa itseään ja luo edellytykset myös oman työnsä arvostamiseen. Positiivisen itsearvostuksen kuvataan edistävän terveyttä ja hyvinvointia niin työssä kuin muussakin elämässä (Kinnunen ym. 2005, 101). Terveen itsetunnon ylläpitämisen edellytyksenä on se, että yksilön kokema arvostus liittyy hänen todelliseen osaamiseen ja pätevyyteen (Rauramo 2012, 124; Liukkonen ym. 2006, 125; Jaarni 2004, 10). Oman itsearvostuksen tunteen heikkeneminen liitetään yhtenä tekijänä työuupumuksen syntymisprosessiin (Rauramo 2004, 137). Vahva itsearvostus liittyy taas sosiaalisten tilan-

teiden hallinnan tunteisiin ja vähentää työn epävarmuuden kokemuksia (Kinnunen ym. 2005, 102). Kun työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi, hän tunnistaa paremmin omat vahvuudet ja heikkoudet sekä pystyy paremmin refleктоimaan omia uskomuksiaan, asenteitaan, käsityksiään ja toimintaansa työssä. Itseään arvostava työntekijä antaa arvoa myös toisille työyhteisön jäsenille. Lisäksi häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan työyhteisössä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 22-25, 171).

Myös Jaari tuo esiin väitöksessään, että työelämän roolit muokkautuvat organisaatiossa vallitsevien sääntöjen, odotusten ja vaatimusten eli organisaatiokulttuurin mukaisesti. Tärkeä työntekijän itsetunnon korrelaatti on onnistumisen tunne työssä ja kyky tehdä työtä hyvin. Työ vaikuttaa positiivisesti yksilön itsetuntoon ja itsearvostukseen. Se on myös tärkeä yhteiskunnallinen sosiaalisen arvostuksen lähde. Työntekijän itsetunto rakentuu työntekijän arvopohjan kautta sosiaalisten, tiedollisten ja taidollisten tunteiden yhdistymisestä. (Jaari 2004,10).

Työntekijän oma elämä, koettu itsearvostus ja työskentelyä ohjaavat arvot vaikuttavat kaikki yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Nykypäivän työntekijöiden arvomaailma mukailee pitkälti nykypäivän työhyvinvointimallien sisältöä. Y- sukupolvi (eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneet nykyiset työntekijät) arvostaa työssä valmiuksia tiimityöhön, systemaattista ajattelua, vastuun jakamista, delegointia, kykyä luoda työyhteisöön hyvä, inspiroiva, innovatiivinen ilmapiiri ja yhteishenki. (Paloheimo-Koskipää 2010). Kirjallisuudessa työntekijän keskeisiksi työpaikan valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi nousevat seuraavat työn ominaisuudet; haastava ja monipuolinen työ, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, etenemismahdollisuudet, mukava työympäristö ja –ilmapiiri, oikeudenmukainen ja kannustava palkka, henkilöstön hyvinvointiin panostaminen, osaava johtaminen ja esimiestyö, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet päätöksen tekoon, mahdollisuus yhteistyöhön, työelämän joustavuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 46-47; Silvennoinen & Kauppinen 2006,14)

Työelämässä on tärkeää huomioida arvosuunnat, koska työntekijä voi työssään paremmin, mikäli hänen arvosuuntansa ovat tasapainossa organisaation arvosuuntien kanssa esimerkiksi edellä mainituissa työelämän elementeissä. (Ojala & Ahonen 2005, 46-47; Silvennoinen & Kauppinen 2006,14). Furman, Ahola & Hirvihuhta (2004, 93) toteavat teoksessaan, että työntekijä, joka kokee arvoriititään omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä, omaa merkittävän työuupumuksen riskin. Arvoriititän seurauksena, voi työntekijällä ilmetä välinpitämättömyyttä työtä ja organisaatiota kohtaan, jolloin työhyvinvoinnin taso laskee.

Näiden edellä mainittujen arvosuuntien lisäksi työntekijän oma ihmiskäsitys vaikuttaa voimakkaasti siihen, millaisin arvoin ja menetelmin hän työssään toimii. Elämässä varhain koetut tunteet (myönteiset tai kielteiset) vaikuttavat työntekijään koko hänen elämänsä



ajan. Tunnelataukset ja asenteet ovat perintöä, jota saadaan vanhemmilta tai muilta kasvattajilta. Näistä muodostuu arvomaailma, tunneperintö, jonka pohjalle rakennetaan oman elämäkokemuksen kautta myös ammatillisuus. Omien sisäisten prosessien tiedostaminen on työntekijän kannalta olennaista, koska silloin hän tunnistaa omat motiivit ja niiden takana olevat voimat ja arvot. (Kauppinen 2002, 64-67). Työntekijän toimintaa elämässä ohjaavat omat arvot, uskomukset ja periaatteet. Tätä voidaan kutsua generatiiviseksi moraliteetiksi. Näiden perusarvojen, uskomusten ja periaatteiden varassa tulkitsemme ympäristöämme, teemme johtopäätöksiä ja toimimme. Nämä arvot ja periaatteet edustavat työntekijälle tärkeitä asioita, joista hän ei ole valmis luopumaan. (Heiskanen & Salo 2007, 120-121; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 21-22). Edellä mainittuun viitaten työntekijän suhtautuminen työhön viestii ympäristölle hänen omista arvostuksen tunteista työtänsä kohtaan ja itseään kohtaan. Tämä viesti heijastuu myös työyhteisöön ja sen toimintaan (Liukkonen ym. 2006, 224).

Varhaiskokemusten kautta saatu positiivinen tunnepankki on hyvä tunne itseään kohtaan. Tätä kutsutaan hyväksi itsetunnoksi ja itsearvostukseksi. Tärkein asenne, mitä yksilöllä on, on asenne omaa itseään kohtaan. Tämä asenne ohjaa hänen kaikkea toimintaansa. (Kauppinen 2002, 70-71). Itseään arvostavan työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että hän huolehtii vastuullisesti työhönsä liittyvistä prosesseista. Arvostus herättää työntekijässä itsessään motivaation tehdä hänelle mielekästä työtä. Arvostusta kokeva työntekijä pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa työtään ja jakamaan tietoaan sekä taitoaan muiden osaajien kanssa. Nämä taidot onnistuvat, mikäli työntekijä pystyy arvostamaan itsensä ja työtään. Työntekijän aktiivinen toiminta yhdessä työyhteisön kanssa edellyttää ymmärrystä siitä, että kuuluu yhteisöön, jossa jokaisella on oma roolinsa työskennellä. Itseään arvostava työntekijä tuo esille myös työyhteisön ongelmia ja puuttuu niihin, koska se edistää organisaation kehittymistä sekä yhteisen työn ja sen tavoitteen saavuttamista. (Mönkkönen & Roos, 2009, 140-141; Liukkonen ym. 2006, 38, 93; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 21-25)

Työntekijän arvostuksesta omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan viestii hänen rehellisyytensä ja vakava suhtautumisensa työhön. Tämä ei tarkoita jäykkää ja joustamatonta toimintaa, vaan se tarkoittaa itseään arvostavan työntekijän vastuunottamista oman itsen, organisaation ja työyhteisön kehittymisen tukemisesta. Työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan koko työyhteisön toimintaan. Aktiivinen yhteisistä asioista välittäminen ja päätöksen tekoon osallistuminen lisäävät työntekijän oman työnhallinnan tunnetta, joka puolestaan edistää työhyvinvoinnin kokemista. Aktiivinen toiminta ja kehittyminen ovat välttämättömiä tekijöitä muuttuvassa työelämässä ja menestyvässä organisaatiossa (Ojala & Ahonen, 2005, 75). Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä parantaa yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä, mikä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuden paranemiseen (Rauramo, 2012, 128). Itseään ja työyhteisöään arvostava työntekijä toimii työssä yhteisen edun mukaisesti. Oma työtään arvostava työntekijä pystyy arvostamaan myös toisen työtä. Vastavuoroinen arvostus lisää

positiivisen organisaatiokulttuurin syntymistä ja ylläpitämistä (Rauramo, 2012, 128; Ojala & Ahonen, 2005, 33).

Oman itsensä, työyhteisön ja organisaation arvostamisesta viestivät myös työntekijän hyvät käytöstavat. Hyvät käytöstavat kuuluvat olennaisena osana työntekijän työyhteisötaitoihin. Toisen ihmisen arvostava kohtaaminen ja hyvä käytös tukevat koko organisaation arvostavaa ilmapiiriä ja luovat siihen positiivista tunnetta. Nämä tekijät edesauttavat osaltaan yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin kokemista. Hyvät käytöstavat ja arvostuksen osoittaminen ovat ”tarttuvia” käyttäytymismalleja. Ne ovat tärkeä ”käyntikortti” organisaatiolle ja edesauttavat muun muassa työntekijöiden kotoutumista organisaatioon, työtehtävien oppimista ja uuden työvoiman rekrytointia. (Kaivola & Launila 2007, 67). Työyhteisössä toimimisen perustaitoihin ja hyviin käytöstapoihin työpaikalla kuuluvat edellä mainittujen tekijöiden sekä ystävällisyyden ja kohteliaisuuden lisäksi myös avun tarjoaminen ja saaminen. Työntekijä joka arvostaa itseään, työtään ja työyhteisöään luo työyhteisöön me -henkeä ja positiivista yhteistyön ilmapiiriä sekä luottamusta yhdessä toimimiseen. (Kaivola & Launila 2007, 67).

Työyhteisötaidot tarkoittavat taitoja, joita tarvitaan hyvinvoivan työyhteisön muodostamiseen ja toimintaan. Työyhteisötaidot pitävät sisällään edellä mainittujen työntekijän toimintaan liittyvien taitojen lisäksi johtamisen taitoja ja kaikille yhteisiä ryhmätyö- tai kumppanuustaitoja. Työyhteisössä työntekijältä odotetaan seuraavia työyhteisötaitoja:

- työyhteisön olemassaolon tarkoituksen ja oman roolinsa ymmärtäminen työyhteisössä,
- työyhteisön johtajuuden hyväksyminen ja tukeminen sekä resurssien huomioiminen omassa toiminnassaan,
- tasavertainen ja täydentävä kumppanuus työyhteisön muiden jäsenten kanssa,
- vastuu omasta osallistumisestaan työyhteisön toimintaan myös silloin, kun oma (perusteltu) kanta on erilainen kuin muilla,
- avoimuus tiedon jakamisessa ja vastaanottamisessa,
- rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen,
- myönteisyys ja positiivisuus,
- erilaisten toimintatapojen hyväksyminen,
- yhteistyö ja avun antaminen työyhteisössä,
- kehitysmuönteisyys sekä
- luotettavuus ja luottamus.

(Rehnbäck & Keskinen 2005, 16-27).

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat myös työyhteisön tärkeitä tuloksellisuuden edistäjiä ja tärkeimpiä nykypäivän työelämässä vaadittavia taitoja. Hyvien työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin selvä yhteys antaa kuitenkin viitteen siitä, että työyhteisötaitoja kannattaa kehittää, koska ne edesauttavat organisaation tavoitteiden saavuttamista ja todennäköisesti

tuottavat työhyvinvointia. Vastavuoroisesti työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä auttaa työntekijöitä kehittämään työyhteisötaitojaan. (Marjala 2009, 189).

Tämän luvun alkuosassa on nostettu hyvään itsetuntoon ja itsearvostukseen liittyviä tekijöitä esille. Jos vastaavasti pohditaan huonon itsetunnon omaavan ja itseään vähän arvostavan työntekijän toimintaa voidaan todeta, että hänen tunnemaailmansa hallitsevana tekijänä pelko. Jos pelko ja jännitys ovat työntekijän vallitsevia tunteita, hän ajattelee työyhteisössä ”kutistavia ajatuksia”. Pelkäävä työntekijä ei kykene ajattelemaan työn mahdollisuuksia, hän epäilee aina itseään ja työyhteisön toimintaa. Tällainen työntekijä on työyhteisön energiasyöppö, joka tarvitsee muidenkin energiaa toimiakseen. Tällaisen työntekijän työyhteisötaidot eivät ole tällöin voimaannuttavia ja ryhmää tukevia. Pelkäävä työntekijä keskittyy seurauksien välttämiseen, eikä itse toimintaan. Varhaiskasvatuksessa koetut kielteiset arvostelut tai vaatimukset voivat johtaa huonon itsetunnon omaavan työntekijän tiedostamattomiin toimintatapoihin työyhteisössä, jotka johtavat aina vaan vaativampiin saavutuksiin. Työntekijän sisäinen pakko ohjaa häntä jatkuvasti eteenpäin työssään, jonka myötä työntekijä kuluttaa itseään ja energiaansa. Hän ei koe tällöin työniloa, vaan ainoa vaade on hänen sisäinen pakkonsa toimia. Tämä aiheuttaa työntekijälle jatkuvaa stressiä. Työntekijän kannalta tällaiset sisäisen pakon toiminnot saattavat johtaa materiaalisiin tuloksiin, mutta tästä pakosta aiheutuva henkinen kuormitus voi aiheuttaa pahoinvointia työssä. (Kauppinen 2002, 64-71).

## 6.2 Sosiaalinen arvostus työntekijän työhyvinvoinnin taustalla

Sosiaalinen arvostus on työntekijän ja koko työorganisaation yhteinen tekijä. Sosiaalista arvostusta työntekijä kokee myös henkilökohtaisessa elämässään esimerkiksi läheisiltä, perheeltä ja ystäviltä saatuna arvostuksena. Tässä kappaleessa keskitytään lähinnä työntekijän työpaikalla kokemaan sosiaaliseen arvostukseen. Työntekijän kokemaa sosiaalista arvostusta ja työhyvinvointia parantavat yhdessä sovitut työpaikan hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat organisaatiokulttuurin arvot sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmät, joita myös tässä luvussa on myöhemmin käsitelty. Työntekijän itsearvostusta ja sosiaalista arvostusta ei voi täysin erottaa toisistaan, koska esimerkiksi edellisessä osassa mainitut työyhteisötaidot ovat sidoksissa työntekijän itsearvostukseen ja työyhteisön sosiaaliseen arvostukseen jäsenten välillä. (Rauramo 2009, 13, 124-125).

Organisaatiossa, jossa työntekijä työskentelee, on oma toimintakulttuurinsa eli organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa kaikkien organisaatiossa työskentelevien ajatteluun ja käytökseen (Manka & Mäenpää 2010, 19). Työntekijän työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat oman itsensä panostamisen lisäksi organisaation hyvän johtamisen tulosta ja tämä kaikki on osa organisaatiokulttuuria. Hyvin johdetussa organisaatiossa toiminnan arvot ja tavoitteet on määritetty ja ne on käsitelty työntekijöiden kanssa. Arvot toimivat organisaatiossa suun-

nannäyttäjänä, joita noudattamalla työntekijän on helppo ymmärtää, mitä organisaatiossa arvostetaan. (Manka & Mäenpää 2010, 18; Silvennoinen & Kauppinen 2006,13; Furman ym. 2004, 92-93). Edellä mainittujen asioiden tietoisuutta lisäämällä, organisaatiossa saadaan lisättyä työntekijöiden kokemaa sosiaalista arvostusta, joka parantaa heidän tavoitteisiin sitoutumista, oman työnsä merkityksen käsittämistä sekä motivaatiota. (Hodson 2002,1-3.)

Toimiva työyhteisö ja organisaatiokulttuuri koostuvat siitä, että jokaisella on arvojen mukaisesti työn perustehtävä selvillä. Hyvän johtamisen avulla jokainen organisaatiossa tietää yhteisen vision ja siihen johtavan strategian. Johtamisen kautta organisaatiokulttuuriin vaikutetaan toimivien rakenteiden järjestämisen, riittävien resurssien ja rakentavien asioiden käsittelyn sekä selkeän tiedottamisen kautta. Työssä hyvinvoiva työntekijä tietää miten organisaatiossa käsitellään ristiriitoja ja ongelmia. Lisäksi hän harjoittaa ja kokee avointa vuorovaikutusta ja näin ollen tiedonkulku on sujuvaa. Näiden perusasioiden kautta työntekijät ja työnantaja saavat luotua yhdessä organisaatioon positiivista yhteisöllisyyttä, mikä tukee myönteisen organisaatiokulttuurin ylläpitoa ja kehittymistä. (Kaivola & Launila 2007, 134; Silvennoinen & Kauppinen 2006,13). Myös kuulluksi tuleminen tunne lisää työntekijän arvostuksen kokemusta, sitouttaa työntekijää työhönsä ja työyhteisöönsä sekä parantaa hänen työmotivaatiota (Jääskeläinen 2013, 154).

Sosiaalisen arvostuksen aiheuttamaa yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia työyhteisössä lisää luottamus, mikä on yhteisön kantava voima. Innostunut työntekijä, johon luotetaan, tuottaa organisaatiolle ja työyhteisölle enemmän kuin turhautunut työntekijä. Työyhteisön jäsenten välinen luottamus lisää yhteistoiminnallista käyttäytymistä, tuloksellisuutta ja työntekijöiden sitoutumista työhön. Luottamuksen kokemus vähentää työntekijöiden välillä ilmenevää kontrollia. Näin ollen luottamuksen voidaan katsoa toimivan kontrollin korvaajana. Luottamuksen kokemus lisää myös työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisuutta ja se innostaa häntä kehittymään työssä. Luottamuksen kokeminen tuo työntekijöissä esille heidän parhaat puolensa. (Laaksonen 2008, 49-52). Nämä kaikki arvostuksen kokemukset tähtäävät Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti viidennen portaan eli itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin.

Vastaavasti kokemus epäluottamuksesta alentaa työntekijän motivaatiota ja vieraannuttaa työyhteisön jäseniä toisistaan. Vieraantuminen heikentää yhteistyötä. Jatkuessaan epäluottamus laskee työntuloksia. Työntekijän kokema epäluottamus lisää hänen epävarmuutta omiin työsuorituksiinsa. Tämä voi aiheuttaa uupumista ja mahdollisia sairauspoissaoloja tai jopa työpaikan vaihtoja. Työntekijän kokema epäluottamus lisää hänen epäluottamustaan organisaation muita jäseniä kohtaan. Tällöin työntekijän voimavarat menevät hukkaan, eikä hän pysty suhtautumaan työhönsä positiivisella otteella. (Laaksonen 2008, 53-54).

Positiivisuutta koetaan taas arvostusta ja luottamusta kokevassa työyhteisössä, jossa pysytään käyttämään myös huumoria. Positiivista yhteisöllisyyttä lisää työyhteisön organisatiokulttuuriin kuuluva huumorikulttuuri. Organisaatiossa työntekijöille ja työyhteisölle muodostuu oma tapansa käyttää huumoria. Huumorikulttuurin syntymiseen vaikuttaa työyhteisön historia ja se rakentuu vähitellen. Huumorikulttuurin avulla työyhteisö voi viestiä vuorovaikutuksen kautta muun muassa roolejaan, arvojaan, asenteitaan, sääntöjään, ilmapiiriään ja tunteitaan. Jokainen yksilö ja hänen persoonallisuutensa sekä työyhteisön organisatiokulttuuri vaikuttavat työssä käytettävän huumorin käyttöön ja sen sisältöön. Onnistunut ja positiivinen huumorinkäyttö vaikuttaa myönteisesti työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin. Huumorin käyttö voi olla myös työhyvinvointia estävä tekijä, mikäli sitä käytetään työyhteisössä ”väärin”. (Vesa 2009, 34-35, 60-63). Myös Manka ym. (2010, 10-11) korostavat teoksessaan, että työn ilo ja positiiviset ajatukset ovat työhyvinvointia kohentavia tekijöitä.

Suomaiset suhtautuivat myös Suomalaisten työkyky – tutkimuksen mukaan (2012) työelämään positiivisesti. 80 % vastaajista piti työtään mielekkäänä sekä arvokkaana ja tärkeänä osana elämäänsä. Keskimääräisestä työpanoksesta vastaajilla on käytössä tällä hetkellä omassa työssään noin 80 prosenttia. Tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat olivat sitoutuneita työhönsä ja työ oli 85 %:lle tärkeä osa elämää. 80 % vastaajista teki mielestään merkityksellistä ja arvokasta työtä. (Ihmisen kokoinen työ -hanke 2012).

Organisaation toimintakulttuuri vaikuttaa myös työntekijöiden työtyytyväisyyden kokemukseen. Sosiaalinen arvostus ja luottamus sekä siitä johtuva työtyytyväisyys ovat yhteydessä työn kokonaisvaltaiseen arvostukseen. Työn arvostus on parempi sellaisessa organisaatiossa, jossa kunnioitetaan työntekijää ja heille annetaan vastuuta. Kun työntekijä arvostaa työtänsä, hän luottaa paremmin johtoon, kokee vähemmän stressiä ja on tyytyväisempi työhönsä. Hyvin toimiva, myönteisessä toimintakulttuurissa elävä työyhteisö, joka arvostaa työntekijöitään, tuottaa organisaatiolle parempaa tulosta. (Hodson 2002,1-3.).

Sosiaalinen arvostus työpaikalla ilmenee työntekijälle johdon ja työkavereiden antamana tukena, vastuun jakamisena ja ammatillisen kasvun tukemisena. Nämä sosiaalisen arvostuksen tekijät lisäävät työhyvinvointia, työssä koettua terveyttä ja työhön sitoutumista. Johdon antama tuki on muun muassa hyvien työolosuhteiden luomista, tavoitteellista yksittäisen työntekijän ja koko organisaation toimintaa, työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua ja palautteen antamista. Vastuun antaminen työntekijöille tarkoittaa mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksen tekemiseen ja edistää kuulluksi tulemisen tunnetta. Hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja he voivat sekä uskaltavat osallistua päätöksentekoon. Lisäksi he kokevat, että organisaatiossa ollaan tasa-arvoisia, oikeudenmukaisia, jaetaan vastuuta ja hyväksytään erilaisuus. Arvostuksen tunnetta vahvistavat oikeudenmukainen kohtelu ja täysivaltainen työyhteisön jäsenyys. (Vesterinen 2006, 41; Manka ym. 2010, 20).

Työntekijän päätöksen tekoon osallistumisesta on tehty paljon tutkimuksia. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden osallistuminen työyhteisön päätöksen tekoon parantaneen organisaation menestystä ja tiedon kulkua henkilöstön ja johdon välillä. Lisäksi se lisää johdon ja henkilöstön välistä luottamusta sekä vähentää heidän välisiä ristiriitoja. (Kalmi, Mäkinen, Jones & Kato 2011, 380, 388-389).

Kalmin ym. (2011, 388-389) mukaan suomalaisten työntekijöiden osallistuminen päätöksen tekoon on kansainvälisestikin verrattuna yleistä. Henkilöstön osallistumista päätöksentekoprosessiin voidaan pitää osana työpaikkojen hyviä ja moderneja johtamiskäytäntöjä. Organisaation päätöksentekoprosessiin osallistumisen käytännöt ovat merkittävässä tilastollisessa yhteydessä henkilöstön tosiasiallisen osallistumisen kanssa.

Osallistuminen liittyy työyhteisön vuorovaikutukseen, viestintään ja yksilölliseen käyttäytymiseen. Kuulluksi, hyväksytyksi ja arvostetuksi tuleminen luovat hyvän pohjan työn teolle. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 39). Rytönen ym. (2007, 15-17) nostavat esille työntekijän työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi vaikuttamisen mahdollisuuden ja sen, että työssä jakamisen kannalta työnantajan on tärkeä tukea työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Loppela tuo väitöksessään esille, että työmotivaatiota ja työhyvinvointia lisäävät työntekijöiden arvostuksen tunne siitä, että heillä on työssään mahdollisuus vaikuttaa, oppia uutta ja saada vastuuta. (Loppela 2004, 5-6).

Osallistuminen työpaikalla tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta osallistua oman työnsä, työolosuhteiden ja työympäristön suunnitteluun ja päätöksen tekoon. Tämän työntekijät kokevat arvostukseksi ja se on osa hyvää työn hallintaa. Työn hallinnalla on todettu olevan terveyttä edistävä vaikutus. Vaikuttaminen työpaikalla tarkoittaa työntekijän sanavaltaa esimerkiksi työjärjestykseen, työn jakamiseen, työmenetelmiin, työtahtiin tai laitehankintoihin liittyvissä asioissa sekä kuvaa itsenäisyyttä tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. (Manka 2007, 192-193). Osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan kehittämiseen voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta (Rauramo 2012, 139). Antilan tutkimuksessa tulee esille, että työntekijöiden työn mielekkyyden kokemusta lisäävät työstä saatu positiivinen palaute, avoimuus ja heidän huomioon ottaminen aitoina toimijoina. Lisäksi työntekijät toivoivat, että työstä löytyisi niin sanottu ”oma juttu”, jolloin työntekijä voi toteuttaa itseään ja omaa osaamistaan. (Antila 2006, 5).

Jotta edelläkin mainitut tekijät joita ovat muun muassa osallistuminen, vaikuttaminen, suunnittelu, ja päätöksenteko toimisivat työyhteisössä, sinne tarvitaan kahteen suuntaan toimiva palautejärjestelmä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeinen osa johtamista sekä työyhteisön toimintaa. Se kuuluu hyviin jokaisen työntekijän työyhteisötaimisiin. Palautteen antaminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Palautetta saadessa

toinen työyhteisön jäsen (esimies tai työntekijä) saa mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen. Jokainen tarvitsee kannustusta sekä rohkaisua oman kasvunsa ja kehittymisensä tueksi. Työntekijän näkökulmasta kannustava palaute esimieheltä hyvin tehdystä työstä tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti hänen työmotivaatioonsa sekä itsearvostukseensa. Palaute on tehokas ja edullinen työntekijöiden motivointikeino. Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta omasta työskentelystään ja tulla huomioduksi. Arvostuksen portaalla oleellista työntekijän tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on saada arvostusta palautteen muodossa omalta esimieheltä ja työkavereilta. Esimiehen arvostus vaikuttaa vahvasti työntekijän kokemukseen oman työn mielekkyydestä. (Rauramo 2012, 136; Kaivola & Launila 2007, 67; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11; Liukkonen ym. 2006, 79; Paasivaara 2009, 89).

Toimiva palautejärjestelmä on työkalu työn kehittämiseen ja se on tärkeä arvostuksen osoittamisen keino, jonka avulla voidaan arvioida omaa työtä ja työyhteisön työskentelyä. Organisaation johtamisessa tulee kiinnittää huomiota palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöön työyhteisö- ja yksilötasolla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11; Rauramo 2004, 140). Työyhteisö- ja yksilöpalautetta käytetään toiminnan kehittämisen apuna silloin, kun pyritään lisäämään ymmärrystä yksilöiden, esimiesten, organisaation ja yhteistyökumppaneiden kehittämistarpeista. Palautteen antamisen tavoitteena on auttaa ja tukea työntekijää ja työnantajaa suoriutumaan tulevista töistä ja haasteista mahdollisimman hyvin. Työntekijälle annettu palaute sisältää suorituksen arvioinnin lisäksi hänen taitoihin, vahvuuksiin ja kehittämisalueisiin liittyvää palautetta. Palaute ei sisällä henkilön persoonallisuuteen eikä muihin psykologisiin ominaisuuksiin liittyvää asioiden käsittelyä, koska tällaisella arvioinnilla ei pystytä vaikuttamaan palautejärjestelmän tavoitteeseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 80-81). Myös rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työntekijän sekä työnantajan työhyvinvoinnin, työssä kehittymisen ja työn tuloksellisuuden edistämisen perusta. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11; Rauramo 2004, 140).

Berlin (2008, 179-182) tuo väitöksessään esille, että palautteen vastaanottajan persoonallisuus sekä palautteen tunnetilakokemukset vaikuttavat palautteen vastaanottamiseen ja sen tulkintaan yksittäisen työntekijän tilanteessa. Berlin korostaa, että hyvän itsetunnon omaavan työntekijän valmiudet ottaa vastaan palautetta ja hyödyntää sitä omassa ammatillisessa kehittämisessään ovat paremmat kuin huonon itsetunnon omaavalla työntekijällä. Myös Mallius on todennut tutkielmassaan palautteen vaikutuksen työhyvinvoinnin edistäjänä. Hänen mukaansa palaute vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin neljällä eri osa-alueella. Palautteen vaikutukset lisäävät työntekijän motivaatiota ja auttavat häntä kehittymään omassa työssään. Palaute kannustaa työntekijää työssään ja parantaa koko työyhteisön ilmapiiriä. (Mallius 2011, 78-79).

Palkitsemisjärjestelmä on palautejärjestelmän ohella organisaation johtamisen väline ja yksi työntekijän kokeman sosiaalisen arvostuksen muoto työpaikalla. Palaute- ja palkitsemisjärjestelmiä ei voi täysin erottaakaan toisistaan, mutta palkitseminen käsitteenä tarkoittaa konkreettista palkkaa ja sen lisäksi muita etuuksia, joita työntekijälle suoritetaan korvaukseksi tehdystä työstä. Kunnossa oleva palkitsemisprosessi mahdollistaa työn ja tuloksen kannalta hyvien työntekijöiden saamisen, sitoutumisen ja pysymisen organisaatiossa. (Viitala 2007, 143-144). Tämä prosessi lisää onnistuessaan työntekijän motivaatiota, arvostuksen tunnetta ja työhyvinvointia. Ponnistelu-palkitsevuus-mallin mukaan liian vähäinen työn palkitseminen suhteessa kasvaviin työnvaatimuksiin uhkaa heikentää työntekijän työmotivaatiota ja terveyttä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera, ja Virtanen 2005, 151-152). Edellä mainitun mallin epätasapaino syntyy työn vaatimien ponnistelujen (vaatimukset ja velvollisuudet) ja työn palkitsevuuden (arvostus, turvallisuus ja etenemismahdollisuudet) välisestä epätasapainosta. Tämä epätasapaino on keskeinen työhyvinvointia uhkaava tekijä, koska palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden on osoitettu olevan myös keskeinen terveyteen vaikuttava riskitekijä. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 10).

Jotta palkitseminen onnistuu ja toimii edellä kuvatusti työhyvinvointia edistävänä, on sen oltava johdonmukainen prosessi. Organisaatiossa on oltava oikeudenmukaisuuteen perustuva päätöksentekoprosessi, joka tukee palkitsemista. Prosessia voidaan tukea työntekijää osallistavalla kehittämisellä ja tavoitteellisilla kehityskeskusteluilla. Onnistuessaan prosessi vähentää työntekijöiden stressaantuneisuutta ja kuormittuneisuutta sekä lisää työlle omistautumista ja työyhteisön innovatiivisuutta. (Elo ym. 2009, 60-61).

Nykypäivän markkinapalkkauksessa huomioidaan kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä myös palkitsemisen avulla. Tällöin työnantaja huomioi eri elämänvaiheissa olevia työntekijöitä erilaisine tarpeineen ja arvoineen. Yrityksessä voi olla palkitsemiseen erilaisia vaihtoehtoja, josta jokainen työntekijä voi valita elämäntilanteeseensa sopivan palkitsemismuodon esimerkiksi joustavuus työajoissa, lastenhoitomahdollisuus, kehittymismahdollisuus tai kannustin raha. Palkitseminen muodostuu yhä useammin monipuolisesta valikoimasta. Se voi sisältää henkilökohtaista, tiimikohtaista tai koko organisaatiota koskevaa palkitsemista. (Ojala & Ahonen 2005, 180-183). Palkitseminen voi olla taloudellista palkitsemista tai muita palkkioita. Palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi palkkaus, palkkiot, edut, arvostus ja palaute, mahdollisuudet (muun muassa kehittää, kouluttaa, vaikuttaa, osallistua) ja työsuhteen pysyvyys. (Kivimäki ym. 2005, 151-152). Viitala lisää edellisiin palkitsemismuotoihin vielä muun muassa työyhteisön jäsenyyden, merkityksellisyyden tunteen, yrityksen tai tehtävän statusarvon, matkat, harrastukset, terveystalvelut sekä lisähaasteet ja vastuut. (Viitala 2007, 145).

Työolotutkimuksessa vuonna 2008 työssä viihtyvyyttä lisääviksi tekijöiksi suomalaiset nostivat seuraavia palautteeseen ja palkitsemiseen liittyviä tekijöitä; 39 % vastaajista piti työn



arvostuksen kokemusta tärkeänä, 36 % vastaajista arvosti vaikutusmahdollisuuksia ja 24 % arvosti palkkausta. Lisäksi työssä viihtyvyyttä lisääviksi tekijöiksi yli 50 % vastaajista nosti työn itsenäisyyden, mielenkiintoisuuden ja vaihtelevuuden sekä hyödyllisyyden tunteen työssä. Viihtyvyyttä lisäsivät myös työpaikan hyvä henki ja hyvät suhteet työtovereihin. 45 % vastaajista koki viihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi uusien asioiden oppimisen ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. (Lehto & Sutela 2008, 192).

Samassa tutkimuksessa työssä viihtyvyyttä haittaaviksi tekijöiksi nousi myös palkitseminen ja palautteeseen liittyviä tekijöitä. Viihtyvyyttä haittaavia tekijöitä oli yli 50 %:n mielestä työssä koettu kiire ja kireät aikataulut. 34 % vastaajista koki palkkaukseen liittyvät tekijät heikentävän työssä viihtyvyyttään. Noin 20 % vastaajista koki viihtyvyyttä haittaaviksi tekijöiksi tiedonkulun huonon tason, toimimattoman palautejärjestelmän, huonot mahdollisuudet työssä vaikuttamiseen ja koetun arvostuksen puutteen sekä huonot työjärjestelyt ja jatkuvan uuden omaksumisen. (Lehto & Sutela 2008, 197).

## 7 ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta, koska kaikki oppiminen tapahtuu aina ensiksi yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 51). Maslow'n tarvehierarkian viidennellä portaalla työntekijä haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään ja ympäristöään. Työhyvinvoinin näkökulmasta viidennellä portaalla kiinnitetään huomiota siihen, että työntekijä saa toteuttaa näitä tarpeita työssään. Työntekijällä on tarve oivaltaa, kehittää itseään ja osaamistaan. Työyhteisön voimavarana on yksittäisen ihmisen oppimisen ja oivaltamisen ilo sekä luovuus. (Rauramo 2009, 15). Päästäkseen viimeiselle eli viidennelle portaalle Maslow'n tarvehierarkiassa, työntekijältä edellytetään, että tarvehierarkian alempien portaiden tarpeet on suhteellisen hyvin tyydytetty. Viimeisellä portaalla työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja käyttämään luovuuttaan sekä innovatiivisuuttaan. Itsensä toteuttamisen kautta työntekijä pääsee luomaan uutta, mikä lisää hänen tyytyväisyyden tunnetta työssä. (Kasvio & Tjäder 2007, 127). Viitalan (2009, 222) mukaan suomalaisilla työpaikoilla ollaan verrattain tyytyväisiä kehittymisen ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Nämä tekijät Viitala nostaa myös työntekijöiden työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi työssä.

Ammatti, sen harjoittaminen ja siinä kehittyminen on useimmille työntekijöille merkittävä itsensä toteuttamisen lähde. Työ ei merkitse työntekijälle pelkästään toimeentuloa, vaan se kytkeytyy koko hänen persoonallisuuteensa. Työ tarjoaa työntekijälle ammatillisen identiteetin, jonka myötä työntekijä saa elämänsä yhden keskeisen tarkoituksen. Jokaisella on tarve toteuttaa itseään ja nämä toteuttamisen muodot vaihtelevat yksilöllisesti. (Liukkonen 2006, 18). Collin jäsentää väitöksessään kehittymisen työssä kuuteen eri osa-alueeseen. Näitä ovat työntekijän kehittyminen työn tekemisen kautta, työkavereilta saadun mallin kautta, uudenlaisen tekemisen kautta, itsearviointin kautta, tutkinnon suorittamisen kautta ja työn ulkopuolisten yhteysklien kautta. (Collin 2006, 42-46).

Kun työntekijä on saanut itsensä toteuttamisen tarpeen tyydytettyä, hän voi maksimoida kykynsä, etsiä tasapainoa, rauhaa sekä täyttymystä. Tällöin työntekijän oletetaan olevan luova ja voivan hyvin työssään. (Rauramo 2012, 145). Työntekijän oppiminen ja työyhteisön kehittäminen ovat siis hyödyksi yksittäisen työntekijän lisäksi koko työyhteisölle. Kun työssä kehitytään, se johtaa asioiden parempaan toimivuuteen työssä, työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja asiakastyytyväisyyteen. Työntekijöiden hyvinvointi ja terveys sekä työyhteisön jatkuva kehittyminen ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä saadaan työntekijöiden osaaminen käyttöön. Kun työyhteisössä arvostetaan jatkuvaa kehittymistä, muutostilanteiden tunnistaminen ja niiden hallinta onnistuvat paremmin. Työntekijät ovat sitoutuneita muuttuviin vaatimuksiin. Kehittymisen kautta työntekijät oppivat jakamaan vastuuta, jolloin myös joustavuus työyhteisössä lisääntyy. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Luttio & Pahkin 2004, 12-16). Työntekijä, jolla on

mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, kestää paremmin työn tuomaa kuormitusta, kuin vastaavasti sellainen työntekijä, jolle työn ehdot ja tavat sanellaan valmiina. (Kaivola & Launila 2007, 129).

Oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen työelämässä vaikuttavat muutokset, joita on suomalaisessa työelämässä ollut viime vuosien aikana runsaasti. Työssä tapahtuu muutoksia koko ajan, jonka vuoksi työnantajan pitää tukea työntekijää hankkimaan uutta tietoa, taitoa ja osaamista. Työnantajan sekä työntekijän on pitänyt opetella hallitsemaan työssään tapahtuvia muutoksia. Organisaatioiden ja työelämän muutokset ovat ohjanneet työntekijöitä elinikäisen oppimisen ja jatkuvan henkilökohtaisen sekä ammatilliseen kehityksen suuntaan. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan aikaisempaa enemmän erilaisia keinoja tukemaan työntekijöiden osaamista ja työurien jatkumista. Näitä keinoja ovat esimerkiksi ammatillista kehitystä, työssä oppimista ja työssä jaksamista tukeva toiminta. Yhteiskunnalliset muutokset ovat ohjanneet näin ollen myös työhyvinvoinnin kehittämisen suuntia, niin kuin tämän tutkimuksen luvussa kaksi on käsitelty. (Karjalainen 2010, 12-13; Viitala 2009, 184-187).

Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävästään, on hänen osattava tehdä työnsä. Osaaminen on välttämättömyys. Osaaminen ei kuvaa työntekijän persoonallisuutta tai luonnetta, vaan se on taito, mitä työntekijä voi kehittää jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2004, 151). Osaamisen käsite on noussut organisaatioille tärkeäksi käsitteeksi. Osaamisen vaikutus nykyorganisaatioiden kehittymisen kannalta tiedostetaan ja sen kehittäminen on välttämättömän haaste organisaation selviytymisen kannalta. Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on tiedostaa sen nykytila ja määritellä tarvittavan osaamisen taso tulevaisuudessa. Tätä voidaan kutsua prosessiosaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 16, 135-136; Verve 2010, 5; Viitala 2005, 120). Kun tarkastellaan osaamisen käsitettä, voidaan se jakaa osa-alueisiin, jotka ovat yksilön osaaminen, työn vaatima osaaminen ja työyhteisön tai organisaation osaaminen. Työntekijän tai työyhteisön osaamisen sisältö voi olla laadultaan ydin-, prosessi-, funktionaalista tai yleisosaamista. Ja jotta saataisiin osaamisesta prosessimainen kehittämisen toimintatapa, voidaan siitä erottaa nykytilanteen ja tulevaisuuden osaaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 16, 135-136; Verve 2010, 5). Prosessimaisen kehittämisen tulee olla ennakoitavaa ja suunnitelmallista, niin, että se vastaa yritystasoisien osaamisen haasteisiin. Osaamisen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista, joka tukee yksittäisen työntekijän omaa osaamisen kehittämistä organisaation tarpeiden suuntaan. Hyvin suunniteltu koulutus- ja kehittämistyö organisaatiossa parantavat yhteistä osaamista ja työntekijöiden tietotaidon kehittymistä. (Lankinen ym. 2004, 190-191).

## 7.1 Oppiva organisaatio työntekijän osaamisen taustalla

Oppiva organisaatio on tukena yksittäiselle työntekijälle hänen omassa ammatillisessa kehitymisessään. Sydänmaanlakka määrittää oppivan organisaation käsitteen organisaation kyvyksi uusiutua, kehittyä ja muuttaa toimintaa. Oppivassa organisaatiossa yksittäisen työntekijän oppiminen tapahtuu oppimiskehässä prosessinomaisesti palautejärjestelmän kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 54-55). Ojala (2008, 79-80) määrittelee oppivan organisaation tunnusmerkkejä seuraavasti. Organisaatiossa on kaikilla tiedossa perustehtävä, tavoite ja toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut arvot sekä toimintalinjat. Toiminnan ja kehittymisen taustalla ovat jatkuva prosessiajattelu, innovatiivisuus, ennakointi, asioiden kyseenalaistaminen, kannustaminen ja asiakaslähtöisyys. Muutosten johtaminen on hallittua. Organisaatiossa hyödynnetään yksittäisen työntekijän osaamista organisaation oppimisen taustalla sekä monipuolisia oppimismahdollisuuksia. Osaamista ja sen jakamista työyhteisöön arvostetaan ja työntekijöitä palkitaan. Näin yksittäistä työntekijää kannustetaan oppimaan uutta ja kehittymään työssään. (Ojala 2008, 79-80). Kehittämisprosessin onnistumista lisää se, että siihen on riittävästi aikaa ja näkökulmaksi valitaan työntekijöitä osallistava kehittäminen. (Jääskeläinen 2013, 142-143). Oppimista edistävässä organisaatiossa voidaan kehittämisprosessin taustalla käyttää osaamiskartoituksia tai kehittämissuunnitelmia, joiden avulla selvitetään organisaation tavoitteiden mukainen kehittämissuunta ja siihen tähtäävä toiminta. (Manka ym. 2010, 46; Rauramo 2012, 147-148).

Työolobarometrin vuoden 2012 ennakkotietojen mukaan oppimisen ja koulutukseen osallistumisen mahdollisuudet työpaikalla ovat lisääntyneet 2000-luvulla. 83 % suomalaisista työntekijöistä mieltää työpaikkansa sellaiseksi, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita. Työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistui 57 % työntekijöistä. Työssä oppimiseen ja koulutukseen osallistumiseen panostetaan julkisella sektorilla selvästi enemmän kuin yksityisellä sektorilla. Suurimmat erot tulevat kuitenkin esille sosioekonomisten ryhmien välillä. 95 % ylemmistä toimihenkilöistä, 87 % alemmista toimihenkilöistä ja työntekijöistä 69 % kuvaavat työpaikkaansa sellaiseksi, että siellä voi oppia uutta ja kehittyä. 71 % ylemmistä toimihenkilöistä, 64 % alemmista toimihenkilöistä ja 35 % työntekijöistä oli vuonna 2012 työnantajan kustantamassa koulutuksessa. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 48-50).

## 7.2 Työntekijän oman osaamisen ylläpito

Työ, joka on työntekijän kannalta sopivan haastavaa, tarjoaa hänelle oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita. Se edistää työntekijän työn tuloksellisuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia. Haasteellinen, palkitseva työ edistää myös uusia kehitymisprosesseja. Motivaatio on työntekijän voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työntekijän oppimista edistää myös se, että työ vastaa hänen ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita sekä sopii muuhun elämäntilanteeseen. Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on hyvä, jos

työssä oppiminen tukee myös yksilön kokonaisvaltaista kehitystä ja elämän tasapainoa (Rauramo 2012, 146, 157).

Motivaatio oman itsensä kehittämiseen voi työntekijällä olla joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Nämä kaksi motivaatiolajia eivät ole täysin erillisiä toisistaan vaan niiden voidaan nähdä täydentävän toisiaan. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että syyt tietynlaiseen käyttäytymiseen on sisäisiä, työntekijän sisältäpäin lähteviä. Motivaatio syntyy oman itsen ja omien tarpeiden tyydyttymisen kautta. Maslow liittää sisäisen motivaation viidennelle itsensä toteuttamisen portaalle. Ulkoinen motivaatio on taas aina riippuvainen ympäristöstä. Ulkoisen motivaation palkkion välittää jokin muu taho, kuin työntekijä itse. Ulkoisen motivaation palkkiot tyydyttävät Maslow'n tarvehierarkian alemman portaan tarpeita, kuten esimerkiksi turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tarvetta. (Maslow 1987, 11-15).

Näistä motivaatiokeinoista juontuvat myös sisäiset ja ulkoiset palkkiot, jotka vaikuttavat molempiin motivaatiolajeihin. Nämä sisäiset ja ulkoiset palkkiot voidaan liittää osaksi myös luvussa kuusi käsiteltyjä palkkiojärjestelmiä. Varsinkin ulkoiset palkkiot ovat sidoksissa työntekijän arvostuksen tunteeseen työssä. Sisäinen palkkio liittyy ehkä enemmän itsensä toteuttamiseen. Se on työntekijän omaa subjektiivista tunnekokemusta, kuten esimerkiksi tyytyväisyyttä tai työn iloa. Se voi liittyä myös työn sisältöön, joita voivat olla esimerkiksi työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteet, mielekkyys, itsenäisyys tai onnistumisen tunne. Ulkoinen palkkio on objektiivinen ja objektiivisen tahon välittämä, kuten esimerkiksi palkka, kannustus, kiitos tai osallistumismahdollisuus. (Ruohotie 1998, 36-39).

Hussi (2005, 62) ja Vesterinen (2006, 58) toteavat, että työntekijän ajantasainen osaaminen työssä on hänen työhyvinvointinsa perusedellytys. Työntekijöiden suurin pelko työelämässä liittyy heidän ajatukseensa siitä, että he eivät hallitse työtehtäviään sillä tasolla, kun he olettavat organisaation odottavan. Manka (2006, 150) kuvaa työn hallinnan tunnetta työntekijän selviytymisen voimavarana muuttuvassa toimintaympäristössä. Hän toteaa, että työn hallinnan tunteen puuttuminen voi äärimmillään näkyä työntekijän avuttomuutena, jolloin hän on passiivinen ja odottaa ulkopuolisia käskyjä ja ohjausta. Työn hallinnan tunteen puuttumiseen liittyy usein myös työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä puutteita kuten esimerkiksi korkeampi sairastavuus, masentuneisuus ja stressaantuneisuus (Manka 2006, 153). Työntekijöillä, joilla on korkea osaaminen ja pätevyys, on tutkimusten mukaan todettu olevan parempi työn jälki ja työtulokset. He ovat sitoutuneempia työhönsä ja osallistuvat toimintaan suuremmalla intensiteetillä, kuin työntekijät, jotka kokevat osaamisen tasonsa alhaisemmaksi. (Liukkonen ym. 2006, 125).

Oman osaamisen ylläpitäminen on työntekijän kannalta siis merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Työntekijän osaamisen tunne ja kokemus edistävät työn hallintaa, työssä jaksamista sekä työhyvinvointia (Rauramo, 2012, 146). Osaamisesta on tullut viime vuosien

muuttuvassa työelämässä työntekijöiden ainoa ”valttikortti” ja selviytymiskeino. Osaaminen määrittelee työntekijän työmarkkina-arvon, joten työntekijän ainoa keino taata oma työllistymisensä on pitää hyvää huolta omasta osaamisen tasostaan (Sydänmaalakka, 2004, 172). Tietoyhteiskunnassa työ edellyttää yhä enemmän uudenlaisia teknisiä valmiuksia, tietoa ja taitoja. Työn tekemisen välineet kehittyvät jatkuvasti ja oleelliseksi tulee uuden oppimisen kyvyn ja kokonaisuuksien hallinnan kehittäminen sekä jäsentämisen taito (Juuti, 2003, 112). Osaaminen on merkittävä tekijä työntekijän työssä onnistumisen kokemukselta. Onnistumisen kokemukset puolestaan lisäävät työntekijän työhyvinvointia (Vesterinen 2006, 52). Rauramon mukaan työ on ihmiselle väylä ja mahdollisuus itseilmaisuun, omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen (Rauramo 2012, 146).

Yksi osaamisen ”korkeimmista tasoista” on asiantuntijuus. Isopahkala-Bouret (2008, 89-92) kuvaa asiantuntijuutta kokemuksena. Asiantuntijuus sisältää tiedollista ja taidollista kokonaisuuden hallintaa. Se on hyvää käsitystä omasta osaamisesta suhteessa muiden osaamiseen. Asiantuntijan kokemukseen kuulu kolme eri tekijää, jotka ovat tietämys, tilannesidonnainen kyky toimia sekä luottamuksen ja varmuuden tunne. Asiantuntijuuden kokeminen edellyttää sitä, että pystyy vakuuttamaan itsensä ja ympärillä olevat siitä, että oma tietopohja ja osaaminen ovat niin arvokasta, että sitä voidaan kutsua asiantuntijuudeksi. Näillä keinoin luottamus asiantuntijuuteen rakentuu. Asiantuntijuus on aina tilannesidonnainen ja sen vuoksi se ei ole pysyvä kokemustila. Voidaan myös todeta, että asiantuntijuuden kokemus on sidoksissa valtaa pitävien arvostuksen kohdistumiseen. Tämä konkretisoi- tuu työelämässä esimerkiksi osaamiskarttoja käyttämällä. Niitä käytetään mittaamaan työntekijöiden asiantuntijuutta. Myös Pyöriä (2007, 99) toteaa, että työntekijän asiantuntijaksi kehittyminen vaatii aikaa ja työprosesseihin liittyvän hiljaisen tiedon omaksumista kokeneemmilta työntekijöiltä. Nykyiselle osaamis- ja innovaatiokeskeiselle organisaatiomallille ovat luova ideointi, suunnittelu ja ongelmanratkaisu keskeisiä osia työntekijän oppimisprosessia.

### 7.3 Luovuus, innovatiivisuus ja työn imu

Terveiden ja turvallisten työolosuhteiden ja osaamisen arvioinnin lisäksi työnantajan on tarjottava työntekijälle mahdollisuus luovuuteen ja itsensä kehittämiseen. Innovatiivinen ja kannustava organisaatiokulttuuri tukee hyvinvointia ja työhön sitoutumista (Vesterinen 2006, 41). Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat luovuuden ja innovatiivisuuden perusedellytyksiä. Luovuus ja innovatiivisuus liittyvät toisiinsa ja ne ovat yhteydessä myös organisaation ja työntekijän tuottavuuteen. Luovuuden avulla saadaan aikaan uusia käsitteitä, ajatuksia, suuntia ja toimintatapoja. Innovaatio tähtää uusien luovien ajatusten käyttöön siten, että niistä on käytännön hyötyä työssä. (Vesterinen 2006, 54; Kasvio & Tjäder 2007, 127; Paasivaara 2009, 99). Luovuuteen liittyy oppimisen ilo ja työn hallinnan tunteen tuoma vahva hyvänolon tunne (Rauramo 2012, 167).

Innovatiivisuuden syntyminen työssä edellyttää, että työn tekemisen perustarpeet ovat kunnossa, niin kuin Maslowkin (1987, 11-20) kuvaa tarvehierarkiassaan. Perustarpeita työssä ovat esimerkiksi työn tekemisen mahdollisuus turvallisissa puitteissa, epäkohtiin puuttuminen, epäonnistumisten salliminen ja hallittu ongelmien ratkaisu. Innovatiivisuus edellyttää työntekijältä ja työyhteisöltä suvaitsevuuutta. Pelkoa ja uhkaa kokevat työntekijät tai työyhteisöt eivät voi olla luovia. Hyvinvoivat ja innostuneet työntekijät ja työyhteisöt voivat olla luovia (Vesterinen 2006, 55; Juuti & Vuorela 2004, 28).

Luovuus ja innovatiivisuus eivät synny hetkessä, vaan ne tarvitsevat kehittyäkseen tilaa ja aikaa. Pakottavat aikataulut ovat pahimpia innovatiivisuuden ja luovuuden latistajia. Työntekijän luovuuteen vaikuttaa vahvasti myös esimieheltä ja organisaatiolta saatu tuki sekä kannustava palaute. Luovuus ei ole ainoastaan johtamiseen liittyvä työskentelytapa vaan se kuuluu kaikille työyhteisössä toimiville työntekijöille. Luovuuden ja innovatiivisuuden tavoite on, että työntekijät voivat muokata omaa tekemistään, mutta päätösten perustana on oltava työn perustehtävä ja sen selkeä tiedostaminen. (Paasivaara 2009, 100-103).

Luovuus ja innovatiivisuus lisäävät työn mielekkyyttä. Luovassa organisaatiossa työntekijät työskentelevät tuottaen uudenlaisia ratkaisuja. Keskeinen työväline luovassa organisaatiossa ovat kehittyneet vuorovaikutus- ja kommunikaatioprosessit. Innostunut työntekijä uskaltaa innostuneessa työyhteisössä hylätä vanhoja toimintatapoja ja kokeilla rohkeasti uutta. Innostunut ja luova työntekijä osallistuu aktiivisesti organisaation päätöksentekoprosessiin. (Ranta 2005, 25; Verve 2010, 5). Henkisesti hyvinvoivat työntekijät voivat kokea innostusta omassa työssään. Innostuneella työpaikalla löydetään uusia ideoita työhön katsomalla asioita erilaisista näkökulmista, arvostamalla työntekijöiden erilaisuutta ja hyödyntämällä heidän osaamistaan. Yksittäisen työntekijän innostuneisuus työasioita kohtaan vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön toimintaan ja päinvastoin. On tärkeää, että luovuutta ja innovatiivisuutta tuetaan.

Innostus on yksi keskeinen työhyvinvoinnin osa, joka on väylä positiiviseen työn imuun (work engagement) eli tilaan, jossa työntekijällä on korkea motivaatio tehdä työtään. Kun työntekijä tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, työstä tulee ikään kuin ”harrastus”. Tästä johtuen työhön liittyvät motiivit viriävät itseisarvoisesti työstä. Tässä ilmiössä puhutaan sisäisistä motiiveista, jotka ovat pitkäkestoisia ja jotka luovat perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työntekijä, joka on motivoitunut, tekee työnsä hyvin, on tyytyväinen ja kokee työn iloa (Hakanen 2012, 38-42; Juuti & Vuorela 2004, 67; Uotila 2011, 311-315). Työn imu on työhyvinvointia ja työssä viihtymistä aktiivisempi termi, jossa työntekijä ei ole vain tyytyväinen työhönsä, vaan hän on toimelias ja energinen. (Kaaja 2013, 30-31)

Kun työntekijä on motivoitunut tekemäänsä työhön, voi hän kokea työssään työn ilon lisäksi myös edellä mainittua työn imua. Työn imu on positiivinen virittyneisyyden tila, jossa työntekijä on aktiivisen innostunut työstään ja kokee mielihyvää. Työn imua on tässä tutkimuksessa käsitelty aiemmin luvussa kaksi kuvion 2. (Työhyvinvoinnin ulottuvuudet) kautta. Työn imua kuvaavat myös tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutuneisuuden termit. Kun työstä löytyy työn imu, voidaan työhyvinvointia kehittää ja edistää. Työn imu on voimaannuttava tila. (Hakanen 2011, 38-42; Hakanen 2004, 27-29, 232). Työn iloa ja imua kokeva työntekijä on sitoutunut työtehtäväänsä ja hän haluaa luoda uutta. Hän kokee työn nautinnolliseksi ja sietää myös paineita myönteisen asenteensa vuoksi. Hän ei väsy työssään työuupumuksen kaltaiseen tilaan. Työstä itsestään tulee motivaattori työntekijän toiminnalle (Hakanen 2011, 38-47; Liukkonen ym. 2006, 87). Työn imun on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation menestymiseen ja asiakaspalautteeseen. Se vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen ja pienentää sairastavuutta. (Hakanen 2009, 17). Kirjallisuudessa luovuuden ja työn imun yhteydessä puhutaan flow-ilmiöstä, jota on myös käsitelty luvussa kaksi kuvion 2. yhteydessä. (Csikszentmihalyi 1990, 3 ja 39).

Työn imu ei ole työuupumusta. Työuupumus on negatiivinen, energiaa vievä olotila. Työuupumuksen ehkäisemiseksi on huolehdittava työntekijän työstä palautumisesta ja voimien elvyttämisestä. Organisaatiossa on huolehdittava, että kiireen ja jatkuvien vaatimusten aikana työntekijät saavat palautua työstään. Kiire ja jatkuva paine aiheuttavat virheitä työssä, ne lamaavat uuden kehittämistä ja johtavat väsymykseen. Väsymys aiheuttaa ylisuorittamista, joka aiheuttaa sen, että työtä ei enää hahmoteta selkeästi. Kiirettä ja jatkuvia paineita voidaan hallita hyvällä johtamisella ja ajanhallinnalla. (Manka ym. 2010, 8, 10-11; Viitala 2009, 221; Hakanen 2004, 57).

Innostuksen spiraalin ensimmäisen vaiheen loppuraportissa yhdistys- ja säätiötasolla yksilön kokeman työn imun keskiarvo oli 4,9 sekä työyhteisöjen kokeman työn imun keskiarvo oli 4,6 (skaala 0-6). Yli tuhannen henkilön yritykset kokivat enemmän työn imua, kuin pienemmät yritykset. Yksilön kokemaa työn imua paransivat tämän tutkimuksen mukaan työn ”tuunaamisen” mahdollisuus, palveleva johtajuus, yli 45 vuoden ikä, naissukupuoli sekä parisuhteessa elävät vastaajat. Tuunaamisella tässä tutkimuksessa tarkoitettiin työn muokkaamista yksilölle sopivaksi esimerkiksi oman osaamisen kehittämisen ja työn haasteiden lisäämisen kautta tai työyhteisöltä neuvoja ja palautetta pyytämällä. (Hakanen, Harju, Sepälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 35-38, 44).

Lisäksi koettuun työn imuun vaikuttivat myönteisesti työn monipuolisuus ja kehittävyys sekä ystävällinen ja huomaavainen työpaikkakulttuuri. Työn itsenäisyys ei ennustanut työn imua. Työn imun voidaan tämän tutkimuksen mukaan katsoa tarttuvan työyhteisössä. Vastaajien kesken koettu kollektiivinen innostus ja tarmokkuus kuvasivat koettua työn imua. Työn voi-



mavarat ennustivat koettua työn imua ja sitä vähensivät työn vaatimukset. (Hakanen ym. 2012, 35-38).

Työn imun vastakkainen käsite eli työhön leipiintyminen (boreout) viittaa työssä koettuun epämotivoituneeseen ja alivirittyneeseen tylsistymisen tilaan. Se on työssä koettu työpaikoinvoinnin tila. Leipiintymistä työssä voivat aiheuttaa muun muassa työn haasteellisuuden ja vaatimusten vähyys, arvostuksen puute, huono työn johtaminen ja jatkuva ylikuormitus sekä liika rutinoituminen. (Hakanen 2011, 119-120).

Rutinoituminen voi olla työhyvinvoinnin uhka, jos työntekijä alkaa toimia työssään pelkätään rutiinien varassa. Rutiinit helpottavat parhaimmassa tapauksessa arjen sujumista, mutta pelkkien rutiinien varassa työskentely ei ylläpidä työn imua ja työmotivaatiota. (Hakanen 2011, 120). Työn rutiinit ovat parhaimmillaan mahdollisuus suurempaan työtehoon. Jos osa työtehtävistä hoituu rutiininomaisesti, riittää työntekijällä energiaa ja intoa myös yhä enemmän vaativiin työtehtäviin. (Österlund 2012).

Innostuksen spiraali – hankkeen ensimmäisen vaiheen raportissa leipiintymistä työhönsä yhdistys- ja säätiötasolla kokevien keskiarvo oli 1,1 (skaala 0-6). Leipiintymistä lisäsi tämän tutkimuksen mukaan työpaikan suuret muutokset ja työntekijöiden yksilölliset taust ominaisuudet kuten miessukupuoli, alle 45 vuoden ikä ja yksin eläminen. Leipiintymiseltä suojasivat työn kehittävyys, palveleva johtaminen, työyhteisön uudistushakuisuus ja oman työn tuunaaminen. Työhön leipiintyminen on tämän tutkimuksen mukaan yhteydessä työhaasteiden vähäisyyteen eli puuttuviin vaatimuksiin työssä ja puuttuviin työn voimavaroihin. (Hakanen ym. 2012, 40).

Työolobarometrin 2011 mukaan työpaikan kannustavuuden, innostavuuden ja luottamuksen yleisarvosanaksi asteikolla 4-10 suomalaiset vastaajat antoivat 7,86. Työelämän kokonaislaadun yleisarvosanaksi samalla asteikolla saatiin 7,96. Työelämän kehittämiseen kertoi pystyvänsä vaikuttamaan vastaajista 37 %, vaikka 67 % vastaajista oli tehnyt työpaikalla aloitteen jostakin asiasta vähintään kerran. 36 % vastaajista pystyi vaikuttamaan hyvin tai melko hyvin siihen, mitä omiin työtehtäviin kuuluu ja 28 % heistä pystyi vaikuttamaan työn jakamiseen liittyvään prosessiin. 40 % pystyi vaikuttamaan työtahtiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö [2.] 2012, 14, 71-80).

Työolotutkimuksessa 2008 nykyiseen työhönsä oli täysin tyytyväisiä 25 % vastaajista. Tyytyväisyyttä oli seuraaviin osatekijöihin; kehittymismahdollisuudet 15 %, ammattitaidon arvostaminen 23 %, mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön toimintaan 18 %, työpaikan sosiaaliset suhteet 28 %, työtehtävien sisältö 26 % sekä esimiehen johtamistapa 23 %. 33 % vastaajista näkee oman työnsä tuloksellisenä ja hyödyllisenä. 52 % vastaajista ei halua vaihtaa työpaikkaa. (Lehto & Sutela 2008, 199-204).

#### 7.4 Oppimaan oppiminen ja elinikäinen oppiminen

Oppiminen on prosessi, jossa työntekijä hankkii tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen työskentelyssään ja toiminnassaan. Oppiminen on hyvä nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Oppimisen avulla myös organisaation osaamis potentiaalia voidaan kohottaa, koska työntekijän aivokapasiteetista on työssä käytössä vain 1-10 %. (Sydänmaalakka 2004, 51; Ojala & Ahonen 2005, 165) Oppivassa organisaatiossa korostuu yhteisöllisyys. Siinä korostuu oppimisen yhteys muutoksiin, muuttumiseen, innovaatioihin sekä osallistumiseen. Oppivassa organisaatiossa osataan käyttää jokaisen työntekijän ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja siellä pystytään luomaan jokaiselle työntekijälle elinikäiseen oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. (Kaivola & Launila 2007, 81-82).

Yksi organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä on siis työntekijöiden osaaminen ja heidän jatkuva kehittyminen ja toimintojen uudistaminen. Organisaatioilla ja työntekijöillä on yhdessä yhä tärkeämpi vastuu työntekijöiden elinikäisen oppimisen ja erityisesti urakehityksen tukemisessa. (Karjalainen 2010, 25) Osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen tulos. Lisäksi se on tietämisen ja tekemisen hallintaa. Osaaminen on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun työntekijä kehittää osaamistaan, paranee hänen työhyvinvointi ja sen myötä organisaation tulos. (Manka & Mäenpää 2010, 21-23; Verve 2010, 5; Lankinen ym. 2004, 194). Oppimisen tarkoituksena on työsuorituksen, elämänhallinnan taitojen ja yhteisöllisyyden parantaminen sekä työntekijän ammatillisen kasvun tukeminen. (Lahtinen 2009, 69)

Elinikäinen oppiminen vaatii onnistuakseen oppimaan oppimista. Jatkuva muutos yhteiskunnassa ja työelämässä asettavat koko ajan uusia haasteita työntekijän oppimiselle. Jotta hän selviää tästä jatkuvasta muutoksesta, on oppimisen tultava tavoitteelliseksi. Työntekijän on opetettava oppimaan oikeita asioita. Tavoitteiden ja keinojen tietoinen valinta auttaa työntekijää hallitsemaan omaa oppimistaan, joka lisää myös motivaatiota. Oppimaan oppimisella tarkoitetaan työntekijän taitoa seurata, reflektoida ja arvioida omaa oppimistaan. Oppimaan oppimisessa työntekijän on pohdittava, miten oppii ja onko toiminta juuri opeteltavaan tietoon soveltuva vai tarvitseeko oppimisen toimintatapoja muuttaa. Työntekijän täytyy jäsentää opittua tietoa ja hahmottaa kokonaisuus. Työntekijän oppimaan oppiminen on tehokasta, kun se perustuu hänen haluunsa oppia uutta tietoa ja uusia taitoja. Oppiminen tähtää siihen, että työntekijällä tapahtuu tavoitteiden mukaista oppimista koko eliniän. Oppiminen on prosessi, jota on arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. (Rauramo 2012, 153-154; Suomen virtuaali ammattikorkeakoulu 2010).

Työpaikalla tapahtuva työntekijän oppiminen on monitasoista ja oppimista tapahtuu koko työelämässä olon ajan. Työhön liittyvästä oppimisesta suurin osa tapahtuu työpaikalla.

Koulutus on pieni osa työntekijän osaamisen kehittämisessä. Työssä korostuu se, että työntekijät kykenevät jakamaan tietojaan, taitojaan ja kokemuksiaan. Nämä tekijät kehittävät työntekijän ammatillista oppimista perusosaamisen hallinnan jälkeen. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa sekä hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Elinikäisessä oppimisessa yhdistetään teoria, käytäntö ja kokemus. Se ei ole koulutusohjelma vaan matka loputtomalla kehityksen polulla, jossa tärkeään rooliin nousee työntekijän lisäksi yhteisöllinen oppiminen. Elinikäistä oppimista voidaan kuvata niin, että se on työntekijän kehittymistä novisista mestariksi (Rauramo 2012, 146, 151-152; Järvensivu, Valkama & Koski 2009, 22-23).

Mankan mukaan kansallisen elinikäisen oppimisen strategian tavoitteissa nousee esille työntekijän persoonallisuuden kehittymisen tukeminen, demokraattisten arvojen vahvistaminen, toimivien yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen sekä innovaatioiden, tuottavuuden ja kansallisen kilpailukyvyn edistäminen. (Manka 2006, 197). Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun organisaation työjärjestelyt on organisoitu siten, että työntekijä saa tukea työhönsä ja oppimiseensa sekä pystyy hyödyntämään työssään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan. Onnistuminen työssä näkyy organisaatiossa tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Tällöin voidaan kuvata, että työ on mielekästä. (Manka ym. 2010, 18).

Osaamista on sekä näkyvää että piilevää. Näkyvä osaaminen on kirjoitettua faktaa ja piilevää osaamista voidaan kuvata hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge) eli kokemuksen kautta opituksi tiedoksi, joka ilmenee käytännöllisenä tietona työyhteisössä. Hiljainen tieto on osa työn sekä ammatillisuuden kokonaishallintaa. Organisaatiossa on tuettava molempien osaamismuotojen kehittymistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-61; Kivinen 2008, 192; Manka & Mäenpää 2010, 21-23; Verve 2010, 5; Lankinen ym. 2004, 194).

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on tärkeää työyhteisön kehittämisen kannalta ja elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Hiljainen tieto sisältää informaatiota, faktoja, toimintaperiaatteita, väittämiä, käsitteitä ja vakuutteluja. (Loppela 2004, 70-71). Lisäksi se käsittää myös yksittäisen työntekijän arvoja, uskomuksia, käsityksiä, tunteita ja intuitioita. Tämän kokonaisvaltaisen tiedon siirtäminen kokeneilta työyhteisön jäseniltä uusille työyhteisön jäsenille on ensiarvoisen tärkeää. Se muodostuu organisaatioille haasteeksi tulevaisuudessa, varsinkin ikääntyvässä työyhteisössä, jossa tietotaito pitää saada siirrettyä eläköilyviltä työntekijöiltä työelämään jääville työntekijöille. Tavoitteena hiljaisen tiedon siirtämisessä on se, että organisaation osaamisen taso pysyy hyvänä, vaikka osa kokeneista työntekijöistä siirtyy pois työelämästä. (Ojala 2008, 26; Lämsä & Hautala 2005, 194; Liukkonen 2008, 220; Ojala & Ahonen 2005, 45-46). Suomessa on kehitetty erilaisia projekteja ja kehittämisohjelmia, jotta hiljainen tieto saataisiin siirrettyä työelämässä eläkkeelle jääviltä työntekijöiltä uusille työntekijöille (Ojala 2008, 52). Esimerkiksi vakuutusyhtiö Ilmarinen on keskittänyt työhyvinvoin-

tiseminaarit vuonna 2010 hiljaisen tiedon siirtämiseen Ammattitaito jakoon – hiljaisen tiedon valmennusseminaarien avulla. (Ilmarinen 2010).

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen on myös ottanut käyttöön Kestin väitöstutkimuksessa kehitetyn mallin, jossa on kehitetty yrityksen hiljaiseen tietoon ja hiljaisiin singnaaleihin perustuva henkilöstön kehittämisprosessi, jonka avulla organisaatioissa hyödynnetään kokemusta ja sen kautta vähennetään sählystä ja hukkaan heitettyä työaika. Työyhteisön kanssa yhdessä kehittämällä, hiljaista tietoa ja hiljaisia signaaleja hyödyntämällä, kehitetään työstä toimivampaa. Edellä mainituista tekijöistä säästyvä aika käytetään varsinaisen työn tekemiseen. Kestin mukaan hiljaiset signaalit ovat toimintaa ohjaavia tuntemuksia ja näkemyksiä, jotka nousevat esiin henkilöstön kokemuksista. (Lapin yliopisto 2012; Kelhä 2012, 20-22)

Yksi tärkeä osa työntekijän elinikäistä oppimista sekä osaamisen ja itsearvioinnin kehittämistä ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on monipuolinen työkalu työpaikalla. Tässä kappaleessa kehityskeskusteluja käsitellään oppimisen näkökulmasta. Se on oiva työkalu ammatillisen kasvun ja osaamisen kehittämiseen organisaatioissa, joissa osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi. Kehityskeskustelut ovat organisaatiossa työntekijän ohjauksen ja oppimisen kehittämisen keino. Lisäksi niitä voidaan käyttää työyhteisön kehittämisen apuna apuna tehokkaassa tiedottamisessa ja tiedonkeruussa. Kehityskeskusteluja käyttävät organisaatiot viestivät yrityksensä aktiivisen osaamisen kehittämisen arvostamisesta. Kehityskeskustelu on säännöllistä, hyvin valmisteltua ja arvioivaa kommunikointia työntekijän ja organisaation edustajan välillä. Kehityskeskustelu liittyy työntekijän työtehtäviin ja kehittymiseen organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä organisaation tehtäviin ja muihin tärkeisiin asioihin. (Lappalainen 2012, 30-33).

Suomalaisen työolotutkimuksen mukaan 59 % vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana ja heistä 76 % oli hyvin tai melko tyytyväisiä käytyyn keskusteluun. Suomi on kärjessä 79 %:lla Euroopan maiden vertailussa, jossa kysyttiin, että ovatko työntekijät käyneet työpaikalla avointa keskustelua työsuorituksestaan esimiehen kanssa viimeisen vuoden aikana. Yli 70 % vastausprosenttiin ylsivät Suomen lisäksi Alankomaat, Liettua ja Unkari. Ruotsissa käytyjen keskustelujen vastausprosentti oli 64 %, Ranskassa 46 % ja Saksassa 40 %. Italia ja Portugali sijoittuivat listan viimeiseksi 24 % prosentilla. Tähän tulokseen peilaten, voisi olettaa, että Suomessa avoin keskustelu kuuluu työelämään ja sitä toteutetaan muihin Euroopan maihin verrattuna paljon. (Lehto & Sutela 2008, 60-62).

Työntekijän elinikäiseen oppimiseen vaikuttaa organisaatiossa myös sujuva tiedonkulku asiakkaisiin liittyvissä asioissa sekä työn tekemiseen liittyvissä asioissa. Haapakorpi ja Haapola, tuovat esille tutkimuksessaan, että tiedonkulun toimivuus on yhteydessä työyhteisön yleiseen toimivuuteen ja ryhmädynamiikkaan. Mitä paremmin tiedon vaihto onnistuu,

sen paremmin työyhteisö ja yksittäinen työntekijä kantavat yhteisen vastuun työstään. Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa säännölliset viikkopalaverit, päivittäiset työnjakopalaverit, työyhteisössä yhdessä sovitut viestintä keinot sekä työntekijältä toiselle liikkuva tieto. Tutkimuksessa korostettiin jokaisen työntekijän omaa aktiivisuutta tiedon välittämisessä ja sen vastaanottamisessa. Näitä taitoja kuvattiin työyhteisön jäsenten perustaidoiksi. (Haapakorpi & Haapola 2008, 76-81).

Kuten jo aiemminkin on mainittu esimerkiksi kehityskeskusteluja käsittelevän kappaleen yhteydessä, on elinikäisen oppimisen prosessin taustalla myös työntekijän aktiivinen itsearviointi. Vataja (2012, 83-85) on käsitellyt väitöksessään itsearvioinnin menetelmiä työyhteisössä. Hän toteaa, että itsearviointi on arvioinnin muoto, jota arvioinnin kohteena oleva itse toteuttaa. Arviointi kohdistuu itsearvioijan omaan toimintaan. Arvioijalla on vastuu itsearvioinnin arviointiasetelmasta ja kehittämiskohteiden luomisesta. Yksittäisen työntekijän ammatillista kehittymistä edistävät arviointimallit liitetään jo 1990-luvulla esiin nostettuihin oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen – käsitteisiin, joita on käsitelty aiemmin tässä luvussa. 2000-luvulla itsearviointi käsitteeseen on näiden lisäksi nostettu kuuluvaksi innovatiivisuus, joka korostaa jatkuvaa uusiutumista ja ympäristön heikkojen signaalien tunnistamista kehityssuuntia aistittaessa. Tässä korostuu menettelytapa, jonka avulla yksittäisen työntekijän ja organisaation toimintaa olisi mahdollista ohjata ja kehittää reaaliajassa. Työntekijän itsearviointia kehittävän arviointimallin toteutustapa edellyttää organisaatiossa asiantuntijuus- ja arviointikulttuuria, jossa työntekijät ovat itse motivoituneita oppimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. (Vataja 2012, 83-85).

Itsearviointia voi toteuttaa spontaanisti työssä, arjen vuorovaikutustilanteissa, kehityskeskusteluissa, kollegiaalisessa kanssakäymisessä, mentoroinnissa, erilaisia mittareita käyttämällä, työnohjauksessa tai työterveyshuollon auttamana. Havainnointi on yksinkertainen ja hyvä tapa arvioida itseään. Havaintojen tekeminen omasta itsestä on haasteellista ja siinä voi käyttää apuna edellä mainittuja itsearvioinnin apukeinoja tai esimerkiksi päiväkirjaa. Riskinä itsearvioinnissa on yli- tai aliarviointi. (Kaski & Kiander 2007 89-99).

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 8.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä työhyvinvointitutkimus Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuroniin. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata millainen on neuronilais-ten subjektiivisesti koettu työhyvinvoinnin tila tutkimushetkellä. Tutkimus näkökulma on yksilölähtöinen. Tutkija valitsi tutkimusmuodoksi kuvailevan eli deskriptiivisen tutkimuksen. Se on empiirisen tutkimuksen perusmuoto ja vastaa yleensä tutkimuksessa kysymykseen millainen. (Heikkilä 2009, 14). Holopainen & Pulkkinen (2002, 21) toteavat teoksessaan, että kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tutkittavan asian tila tietynä hetkenä. Tässä tutkimuksessa kuvataan työntekijän kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset on muodostettu Maslow'n tarvehierarkian pohjalta käyttäen apuna Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallia. Tutkimuksessa kuvataan yksilön työhyvinvoinnin tila Maslow'n tarvehierarkian arvojen ja arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen portaalla. Rinnakkaistutkimuksessa kuvataan yksilön työhyvinvoinnin tilaa Maslow'n terveyden, turvallisuuden ja liittymisen portaalla.

Neuronissa on perustettu vuonna 2011 työhyvinvointityöryhmä, jonka toimesta on aloitettu suunnitelmallinen työhyvinvoinnin kehittäminen. Neuronin työhyvinvointisuunnittelun taustateorianana on Maslow'n tarvehierarkia ja siitä johdettu Rauramon työhyvinvoinnin portaat – malli. Tutkija valitsi tutkimuskohteeksi oman työorganisaation, koska Neuronissa on viime vuosina kehitetty systemaattisesti työhyvinvointia. Tämä tutkimus on osa Neuronissa toteutettavaa tutkimuskokonaisuutta. Tutkimuskokonaisuuteen kuuluu tämän tutkimuksen lisäksi toinen samaan aikaan valmistuva rinnakkaistutkimus. Rinnakkaistutkimuksen tutkijana toimii ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Heli Kekäläinen. Nämä tutkimukset tukevat edellä mainittua työhyvinvoinnin kehittämisprosessia Neuronissa. Molempien tutkimusten tutkijat työskentelevät Neuronissa ja molempia heitä kiinnostaa työhyvinvointi.

### 8.2 Tutkimusympäristön kuvaus

Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuron on säätiön omistama yksityinen kuntoutuslaitos. Säätiön sääntöjen (1§) mukaan sen tarkoituksena on yleishyödyllisessä mielessä suorittaa neurologisten ja geriatrinen potilaiden tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta sekä niihin läheisesti liittyvien kansanterveysalojen palvelu-, tutkimus-, kehittämis-, koulutus- ja tiedotustyötä. Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiö ylläpitää Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus Neuronia sekä harjoittaa sijoitusomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen vuokraustoimintaa ja varainvaihtoa. Säätiön yleishyödyllisestä luonteesta johtuu, että se ei jaa

kenellekään voittoa. Jotta säätiön tarkoitus olisi toteutettavissa ja jotta Neuronin toiminta on mahdollista, on toiminnan oltava taloudellisesti kannattavaa. (Neuron [1.] 2012, 6.).

Neuronin toiminta perustuu kuntoutukselle. Neuron toteuttaa ja kehittää tehtäviensä ja arvojensa mukaisesti neurologista ja geriatrasta kuntoutusta. Se tuottaa laadukkaita kuntoutuspalveluja alueensa ja koko maan tarpeisiin. Se on edistysellinen, toimintaansa ja palvelujaan kehittävä osaamiskeskus, joka toimii valtakunnallisena asiantuntijana ja tutkimustiedon tuottajana. Neuronin läheisiä yhteistyötahoja ovat Itä-Suomen yliopisto, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Kela sekä muut neurologista kuntoutusta kehittävät laitokset ja toimijat. (Neuron [1.] 2012, 5)

Neuronin toiminta-ajatus on tieteellisen tutkimuksen, terapian ja kokemuksen avulla edesauttaa kuntoutujien fyysistä ja psyykkistä toipumista, lisätä aktiivista toimintahalua ja näillä keinoin parantaa kuntoutujien elämänlaatua. Neuronin vahvuuksia ovat toimintasuunnitelman mukaan motivoitunut ja tavoitteisiin sitoutunut ammattitaitoinen henkilökunta, pitkälle kehittynyt tieteellinen asiantuntemus, moniammatillisen kuntoutustyön hallinta, toimintaa tukeva yhteistyöverkosto sekä yhteistyötahojen luottamus Neuronin kohtaan laadukkaiden kuntoutuspalvelujen tuottajana. Neuronin toimintaa ohjaavat yhdessä sovitut arvot, jotka ovat seuraavat:

- arvostamme asiakkaan oikeutta tasa-arvoiseen, hyvään ja yksilölliseen palveluun,
- toiminnan kehittämisellä ja luovuudella edistämme palvelujen hyvää laatua,
- teemme työtä vastuullisesti ja sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin ja
- kunnioitamme omaa ja toisten työtä.

(Neuron [1.] 2012, 3-4 ).

Tutkijat haastattelivat 31.1.2012 Neuronin henkilöstöpäällikkö Mervi Huttusta, jonka haastattelun pohjalta on koottu osittain Neuronin toimintaympäristön kuvausta. Lisäksi lähteinä on käytetty Neuronin toimintasuunnitelmaa, työhyvinvointisuunnitelmaa sekä muita raportteja. Neuron järjestää lähes kaikki kuntoutus-, hoito- sekä tukipalvelut oman organisaation toimintana. Erillisiä ostopalvelusopimuksia on joidenkin ammattiryhmien kanssa, kuten muun muassa seksuaali-, ravitsemus- ja uroterapeutti, neuropsykologi, hieroja, kosmetologi, puhelinliikenteen huolto, sähkötyöt ja atk-tuki. Neuronissa on vuoden 2012 budjetin mukaan henkilöstöä 105,25. Neuronin johtaa vs. ylilääkäri Kauko Pitkänen. Hänen lisäksi johtoryhmään kuuluvat talouspäällikkö, kuntoutuspäällikkö ja henkilöstöpäällikkö. Neuronin toimintaa valvoo, ohjaa ja kehittää johtoryhmän lisäksi hallitus ja valtuuskunta. Toimintayksiköitä Neuronissa on kymmenen. Yksiköiden toiminnasta vastaavat lähiesimiehet. Neurologisia kuntoutuspalveluita tuottavat Neuronissa moniammatillinen työryhmä, johon kuuluvat kuntoutuksen erikoispätevyyden suorittaneet erikoislääkärit (neurologi ja yleislääkä-

ri/geriatri), sairaanhoitaja, lähihoitaja, fysioterapeutti, kuntohoitaja, toimintaterapeutti, puhe-terapeutti, kuntoutuspsykologi, psykologi, sosionomi, vapaa-ajanohjaaja, ravinto- ja seksuaalineuvoja, osastonsihteerit ja oppisopimus-lähihoitajaopiskelija. Geriatriasta hoitoa toteuttavat yleislääkäri/geriatri, sairaanhoitaja, lähihoitajat, kodinhoitaja ja hoitoapulainen. Tuki-palveluissa on huoltokeskuksen henkilöstö, ravintokeskuksen henkilöstö, laitoshuoltajat, hallinto ja taloustoimisto. (Neuron [1.] 2012, 17).

Neuronissa on tehty työhyvinvointityötä jo vuosia, vaikka strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on aloitettu vuonna 2011. Neuronissa laadunhallintajärjestelmänä on ollut vuodesta 1996 SHQS – menetelmä (ent. King's Fund). Tämä menetelmä on ollut Neuronia palveleva ja auttanut osaltaan kehittämään organisaatiosta toimivan ja laadukkaan palveluntuottajan. Neuronissa oli viimeisin ulkoinen ylläpitoauditointi toukokuussa 2012. Laaduntunnustus on voimassa vuoteen 2013 saakka. Seuraava ulkoinen auditointi toteutetaan huhtikuussa 2013. Kelan viimeinen auditointi yksilökuntoutuksen järjestämiseen oli kesäkuussa 2012. Yksi keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kehittämiseksi on ollut korkeatasoisen laatu-järjestelmän (SHQS) aktiivinen käyttö. Laatu-järjestelmä ohjaa Neuronin toiminnan kehittämistä myös työhyvinvoinnin osa-alueella. (Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 31.12. 2012).

Henkilöstöjohtamisen perustana on organisaation toiminnan sujuvuus. Neuronin toiminta perustuu ostopalvelusopimuksiin eri palvelunostajien kanssa. Sopimukset ovat pituudeltaan 3-4 vuotta. Organisaation toimintaa ohjaavat lait, asetukset ja ostajien kanssa tehdyt edellä mainitut palvelusopimukset (muun muassa Kela, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, kunnat, kaupungit) sekä organisaatiossa luodut säännöt, ohjeet ja organisaation sisäiset sopimukset. Näistä on muodostunut toimintaa ohjaavan organisaatiokulttuurin perusta. (Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 31.12. 2012).

Neuronissa laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma, joka toteutetaan BSC – menetelmällä (Balanced scorecard). Toimintasuunnitelmassa on avattu toimintalinjat, kriittiset menestystekijät (asiakasvaikuttavuus, prosessit, resurssit ja osaaminen & uudistuminen) tavoitteet, keinot ja mittarit. Organisaatiotasolla on käytössä tuloskortit mukaan lukien mittarit ja niiden tavoitetasot. Mittareita on käytössä kaikkiin edellä mainittuihin kriittisiin menestystekijöihin, joita ovat muun muassa palveluprosesseihin, työhyvinvoinnin mittaamiseen, ammatilliseen kehittymiseen ja organisaation taloudelliseen toimintaan liittyen. Työhyvinvointia kuvaavia mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmat, varhaisen välittämisen keskustelujen määrä ja työilmapiirimittaukset. Strategisiksi painopistealueiksi on vuonna 2013 nostettu seuraavat tekijät:

- Toiminnan tuottavuuden parantaminen toiminnan reagoitiherkkyyttä parantamalla kassavirran vakauttamiseksi.



- Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen työhyvinvointi- ja koulutussuunnitelman mukaisesti.
- Yläraajarobottiavusteisen kuntoutuksen kehittäminen hankesuunnitelman mukaisesti.

(Neuron [3.] 2013, 3).

Työhyvinvointisuunnitelma ohjaa Neuronissa tapahtuvaa strategista työhyvinvoinnin kehittämistä. Suunnitelman alussa käydään läpi Neuronin strategia, yhteiset arvot, periaatteet ja perustehtävä sekä suunnitelman tausta ja tavoite. Alussa on käsitelty myös Neuronin henkilöstö, sairauspoissaolot ja tapaturmat. Suunnitelma on tämän jälkeen jaettu neljään osa-alueeseen, jonne on koottu Neuronissa käytössä olevia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Neuron [2.] 2012, 4).

Ensimmäinen osa-alue on työn hallinnan kehittäminen, jonka alla on käsitelty johtamiseen, esimiestyöhön, laadunhallintaan, kokouskäytäntöihin, sisäisiin auditointeihin, johdon katselmuksiin, kehityskeskusteluihin, koulutuksiin, tiedottamiseen ja työn hallintaan liittyvät tekijät. Toinen osa-alue on työyhteisön toimivuuden ja johtamisen kehittäminen, tämän alla on käsitelty virkistys- ja tyhytoiminta, työyhteisötaidot, työilmapiiri, perehdyttäminen, palkitsemisjärjestelmä ja palautteen antaminen työntekijälle ja esimiehelle. Kolmas osa-alue on työoloista ja turvallisuudesta huolehtiminen, jonka alla on käsitelty työsuojelu, ergonomia, pelastussuunnitelma, epäasiallinen kohtelu, väkivaltatilanteiden hallinta ja turvakoulutukset. Neljäntenä osa-alueena on työntekijän omien voimavarojen tukeminen, jonka alla on käsitelty työterveyshuollon toiminta, fyysisen kunnon kartoitukset, työn kuormitus ja vuorotyö, varhainen välittäminen, päihdeohje, savuton työpaikka-ohje, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työpaikkaruokailu, tyky-kuntoselit, kuntosalin, rantasaunan ja Juojärven saarimökin käyttö. (Neuron [2.] 2012, 5).

Neuronin työhyvinvointisuunnitelmassa on vuosien 2012–2013 työhyvinvoinnin kehittämis-kohteiksi nostettu työhyvinvointityöryhmän toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen Neuronissa sekä työhyvinvointisuunnitelman tekeminen. Tavoitteena on lisäksi kehittää varhaisen välittämisen ja aktiivisen tuen malli, ohjeistaa sisäisen koulutuksen järjestämisvastuu sekä päivittää palkitsemisjärjestelmä, kehityskeskustelulomake, työsuojelutoiminta-ohjelma, päihdeohje sekä epäasiallisen kohtelun ohje. Kehittämisprosessit on vastuutettu ja niiden toteutumista seurataan aktiivisesti kahden vuoden aikana. (Neuron [2.] 2012, 13).

#### 8.2.1 Viimeisimmät työhyvinvoinnin mittaukset Neuronissa

Neuronissa oli vuonna 2011 sairauspoissaoloja vuoden aikana 19,1 päivää/työntekijä ja vuonna 2012 18,3 päivää/työntekijä. Työtapaturmia Neuronissa sattui vuoden 2011 aikana 7 ja vuoden 2012 aikana 6 kappaletta. Varhaisen välittämisen keskustelujen määrää ei mi-

tattu vuonna 2011, mittaaminen on aloitettu syksyllä 2012. Niiden määrä oli elokuusta joulukuuhun vuonna 2012 11 kappaletta. (Neuron [2.] 2012, 4).

Neuronissa tehdään 3-5 vuoden välein työtyytyväisyyskyselyjä. Viimeisin mittaus tehtiin Työterveyslaitoksen Inspi -hankkeen ensimmäisen vaiheen kautta. Tätä aiemmat työhyvinvointimittaukset on organisaatiossa tehty THB – mittarilla vuonna 2005 ja Hottisen Työyhteisöindeksi –mittarilla vuonna 2007. (Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2012). Työyhteisöindeksi on laadittu Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin (THB) pohjalta ja se on suunniteltu pienten ja keskisuurten organisaatioiden työhyvinvoinnin perustason kartoitusvälineeksi. Työyhteisöindeksin käyttö perustuu kysely-palauteprosessiin, jonka tavoitteena on tuottaa organisaation johdolle tietoa organisaation toimivuudesta sekä henkilöstölle kokonaiskuva työyhteisön tilasta mittaushetkellä. Tällä mittarilla kartoitetaan vastaajien näkemyksiä työstä, vaikutusmahdollisuuksistaan ja stressin kokemisestaan. Lisäksi se kartoittaa esimiestoimintaa ja organisaation ilmapiiriä. (Hottinen 2002, 2-3).

Viimeisin työhyvinvointimittaus Neuronissa on tehty siis vuonna 2011, jolloin neuronilaiset olivat mukana Inspi -hankkeessa, jota on esitelty kohdassa (3.3.1 Työterveyslaitoksen hankkeet, projektit, tutkimukset ja koulutukset). Tutkimuksen avulla selvitettiin suomalaisten työpaikkojen voimavarojen ja työhyvinvoinnin kokonaiskuva. Neuronin vastausprosentti oli 67 %. Vastaajista esimiesasemassa oli 13%. Vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta ja keskimääräinen työssäoloaika Neuronissa oli vastaajien kesken 13 vuotta. Neuronin työpaikan ja työhyvinvoinnin kokonaiskuva oli tulosten perusteella lähes kaikissa vastauksissa, Inspi -vastausten kokonaistulosten sekä yhdistys- tai säätiötulosten osalta, samalla tai paremmalla tasolla kuin muut tulosryhmät (tutkimustuloksissa jaettiin vastaajat sen perusteella, millä sektorilla tai alalla organisaatiot olivat, esimerkiksi kuntasektori, valtio ja säätiö tai yhdistys). Tulosten yhteenvedossa työpaikan vahvuudeksi nousivat seuraavat asiat:

- Työn tavoitteet koetaan selkeiksi ja tehtävät kehittäviksi.
- Palveleva esimiestyö koetaan hieman keskimääräistä paremmaksi.
- Työpaikan tapakäytännöt koetaan ystävällisiksi.
- Työntekijät pyrkivät lisäämään työn rakenteellisia voimavaroja omaaloitteisesti, eli kehittämään omaa osaamista ja toimintaa aktiivisesti.
- Työn imua koetaan usein sekä yksilö- että työryhmätasolla.

(Hakanen, Seppänen, Harju, Laaksonen & Pahkin 2011, 26).

Tulosten yhteenvedossa Neuronin potentiaalisiksi voimavaroiksi ja kehittämiskohteiksi nousivat seuraavat asiat, joita Neuronissa tulee:

- edistää vielä entisestään työntekijöiden kokemusta siitä, että organisaatio välittää työntekijän mielipiteistä ja hyvinvoinnista, sekä arvostaa tämän panosta työpaikan hyväksi

- tukea työn sosiaalisten voimavarojen lisäämistä, esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä antamaan ja hakemaan palautetta, ideoita ja opastusta myön teisen vuorovaikutuksen kautta  
(Hakanen ym. 2011, 27).

Neuronin henkilöstön viimeisimmät lihaskuntotestin tulokset ovat vuodelta 2011. Mittaajana toimi Kuopion työterveys ry ja tulosten kokoajana työfysioterapeutti Päivi Kapanen. Tuloksissa todettiin, että testeihin kutsuttiin kaikki työsuhteessa olevat työntekijät ja sen suoritti 67 henkilöä. Tutkimustulosten mukaan neuronilaisten painoindeksin vaihteluväli oli (BMI) 17–43 ja keskiarvo oli (BMI) 25. Noin 30%:n osallistujan painoindeksi on yli 25. Noin 40%:lla osallistuneista vyötärön ympärys ylitti tavoitearvon (naisilla 80 ja miehillä 94). Näistä noin 25%:lla vyötärön ympärysmitta ennustaa huomattavaa terveyshaittaa eli naisten vyötärön ympärys on enemmän kuin 88cm ja miehillä yli 102 cm. Ikä vaikutti testituloksiin siten, että yli 50-vuotiailla lihaskunnossa ja tasapainossa oli eniten kehittämistä. (Kapanen 2011, 2-12).

Tulosten perusteella eniten parantamisen varaa neuronilaisten lihaskunnossa oli selkälihas-  
hasten voimassa. Tämä on tärkeä seikka, koska suurella osalla neuronilaisista työssä on fyysistä kuormittavuutta ja työ vaatii selkälihasvoimaa hyvän työasennon ylläpitämisessä. Ilahduttavaa tuloksissa oli se, että kokonaistarkastelussa ylimpään kuntoluokkaan kuuluvia työntekijöitä oli eniten kaikissa muissa testin osa-alueissa paitsi selkälihasvoimassa. Notkeuden osalta esiintyi eniten huonoimpaan kuntoluokkaan 1 (asteikolla 1-5) kuuluvia tuloksia. Kehon kuormittumisen kannalta lihasten joustavuus (notkeus) on tärkeä osa lihastasapainoa. Tasapainossa on seuraavaksi eniten huonoimman kuntoluokan 1 omaavia henkilöitä. Kehon hallinnan kannalta ja tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi muun muassa potilas-  
siirroissa hyvällä tasapainolla on suuri merkitys. Niille tutkimukseen osallistujille, jotka tutkimustulosten perusteella hyötyivät ohjauksesta ja neuvonnasta, järjestettiin mahdollisuus tavata henkilökohtaisesti työfysioterapeuttia. Lisäksi tulosten perusteella koottiin avokuntoutusryhmä, joka sisälsi tietoa muun muassa tukirakenteesta ja sen kuormittumisesta, ergonomiasta, rasitussairauksien riskitekijöistä sekä liikunnan merkityksestä ja annostelusta. Lisäksi ryhmässä opastettiin omatoimiseen kehon huoltoon ja henkisen jaksamisen ylläpitämiseen. (Kapanen 2011, 2-12).

### 8.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkijat aloittivat rinnakkaiset tutkimusprosessit talvella 2011, jolloin päätettiin yhteistyön aloittamisesta. Rinnakkaisten tutkimusprosessien katsottiin tukevan molempien tutkijoiden innostusta työhyvinvoinnin tilan kuvailuun omassa työorganisaatiossa. Tutkijat toimivat koko prosessin ajan tutkijan roolissa. Tutkijat saivat Neuronin johtoryhmältä luvan molempiin tutkimusprosesseihin 2.5.2012. *Tutkimustehtävän laatiminen* oli aloitettu ennen sitä. Tutki-

mustehtävän perusteella alettiin koota *viitekehystä* tutkimusaiheelle. Viitekehys on rakennettu työhyvinvoinnin yleisen katsauksen osalta molemmissa tutkimuksissa yhtenäiseksi, jonka jälkeen tutkimuksen viitekehys eroaa omaan aihealueeseen (tässä tutkimuksessa luvut 6-7). Rinnakkaistutkimusten prosessit yhdistyvät osittain kappaleissa 8-9. Molemmat tutkimukset ovat edenneet Savonia- ammattikorkeakoulun opinnäytetyönohjeiden ja Hirsjärven ym. (2009) kuvaaman tutkimusprosessin mukaisesti.

Neuronissa ei ole tehty aikaisemmin työhyvinvointitutkimusta yksilön näkökulmasta. Tämä kiinnosti molempia tutkijoita ja sen vuoksi tutkimusnäkökulmaksi valittiin yksilön työhyvinvoinnin kuvailu.

Tutkijat valitsivat neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa kuvaavaksi tutkimusmenetelmäksi *kuvailevan tutkimuksen* (kts. kohta 8.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustehtävä). Tutkimuksissa tutkijat halusivat kuvata neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa tutkimushetkellä, jolloin sitä lähdettiin selvittämään *kvantitatiivisen survey-kyselytutkimuksen* kautta, joka perustui tutkimusaineiston kokoamiseen valmiiksi jäsennellyllä tutkimuslomakkeella. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 21). Tilastokeskus määrittelee Survey-tutkimuksen kyselymenetelmällä toteutetuksi ei-kokeelliseksi tutkimukseksi, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita (Tilastokeskus, 2012).

Kyseisissä tutkimuksissa käytettiin survey-tutkimuksen peruseriaatteita lukuun ottamatta otantaa. Tarkoituksena oli tutkia koko Neuronin henkilöstöä, jolloin otannan periaatteet eivät toteudu. Otantamenetelmien tarkoituksena on varmistaa otannan satunnaisuus, jolloin kaikilla perusjoukon jäsenillä pitäisi olla samanlainen mahdollisuus päästä otokseen mukaan. Joissain menetelmissä voidaan myös varmistaa tiettyjen avainryhmien riittävä edustus, jolloin puhutaan ositetusta otannasta. Käytännön tilanne, tutkimuksen tarkoitus ja tarpeet sekä käytössä olevat resurssit sanelevat useimmiten minkälaista otantamenetelmää käytetään. Kun tutkimusjoukko on etukäteen päätetty ja tutkijoiden itse valitsema, voidaan puhua *harkinnanvaraisesta näytteestä*. Tällöin kyse ei ole otannasta. Kun kyse on harkinnanvaraisen näytteen tulosten analysoinnista, on tutkimustulosten yleistettävyyden kyseenalaista. Koska tutkimustulosten yleistettävyyden ei ollut tutkijoiden tavoitteena, on kyseessä olevan menetelmän käyttö suotavaa. Tutkimuksien tarkoituksena oli nimenomaan kuvata tietyn organisaation työhyvinvoinnin tilaa. (Heikkilä 2009, 76).

*Tutkimuksen kohderyhmänä* olivat koko Neuronin henkilöstö ja lisäksi tutkimushetkellä työssä olleet sijaiset. Kohderyhmä muodostui neurologista kuntoutusta toteuttavasta kuntoutushenkilöstöstä (70 henkilöä), geriatriasta hoitotyötä toteuttavasta henkilöstöstä (13 henkilöä) sekä tukipalveluja toteuttavasta henkilöstöstä (24 henkilöä).

*Kyselylomakkeen rakentaminen:* Kyselylomakkeen kysymykset nousivat teoreettisesta viitekehuksesta. Kyselylomakkeessa on nostettu esille Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvia tekijöitä. Rauramon työhyvinvoinnin portaat – malli soveltaa Maslow'n tarvehierarkiaa työelämään, joten Rauramon mallia on sovellettu kyselylomakkeen aihealueiden muodostamisessa. Kyselylomakkeen tarkoituksena on kuvata, kuinka neuronilaiset kokevat subjektiivisen työhyvinvointinsa. Koska tutkijoiden kiinnostuksena on yksilön kokemus ja näkökulma, on kyselylomakkeessa keskitytty vain yksilöön liittyviin tekijöihin. Tutkijat päätyivät *kvantitatiiviseen survey -tutkimukseen* tutkimusjoukon ollessa liian suuri laadulliseksi tutkimukseksi (n=107).

Työhyvinvointiin liittyviä kyselylomakkeita ja mittareita on olemassa useita. Valmiit mittarit eivät kuitenkaan vastanneet tämän tutkimuksen tarkoituksiin, joten tutkijat päättivät rakentaa tarpeitaan vastaavan mittarin. Kyselylomakkeen teossa on hyödynnetty erilaisia kyselylomakkeiden malleja sekä teoriapohjaa ja niistä on sovellettu tähän tutkimukseen sopiva lomake. Mankan ”Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus”-mittaria on käytetty soveltuvien osien kyselylomakkeen lähteenä. (Manka 2007, 169). Joidenkin yksittäisten kysymysten osalta on hyödynnetty ja sovellettu Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ”Terveysimme Atlas – tilastoraportin” kysymyksenasettelua. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset 63-66.

Kyselylomake on jaettu kolmeen eri osioon kysymysten asettelun ja erilaisten kysymysmuotojen pohjalta. Kyselylomake on strukturoitu kvantitatiivisen tiedonkeruun tavoitteiden mukaisesti. Strukturoitu kysymys on relevantti silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot ovat tiedossa ja kun niitä on rajoitetusti. Vastausten käsittelyn yksinkertaistamiseksi mittarissa ei käytetty avoimia kysymyksiä. (Heikkilä 2009, 50). Kysymykset on jaoteltu Likertin asteikollisiin kysymyksiin (kysymykset 1-59). Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty yleensä 5 – portainen järjestysasteikko eli skaala. Asteikon toisena ääripäänä on tavallisesti ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä on ”täysin eri mieltä” -vaihtoehto. Vastaajan tulee valita portaikolta omaa käsitystään parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Heikkilä 2009, 53; Hirsjärvi ym. 2009, 200). Kyselylomakkeen kysymykset 60-66 olivat monivalintakysymyksiä ja kysymykset 67-72 olivat muodoltaan dikotomisias, eli vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi (kyllä-ei). (Heikkilä 2009, 51).

Kyseessä olevissa tutkimuksissa kaikkia kysymyksiä ei voitu kysyä pelkästään Likertin asteikolla, koska kaikki kysyttävät asiat eivät mitanneet vastaajan mielipidettä. (Hirsjärvi ym. 2009, 202-203). Tämän vuoksi kyselylomake rakentui Likertin asteikollisten kysymysten osalta Maslow'n tarvehierarkian portaiden mukaisesti. Loput kysymyksistä jaettiin monivalintaosioon ja dikotomiseen osioon, joita ei kysymysten vähyyden vuoksi voitu järjestää tarvehierarkian mukaisesti. Näissä tutkimuksissa ei ole käytetty kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia muuttujia, koska tutkijat halusivat kuvata neuronilaisten subjektiivisesti kokemaa työhy-

vinvoinnin tilaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimusten tarkoituksena ei ollut kuvata neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa iän, työyksiköiden, sukupuolen tai ammatin mukaan. Koska tutkimusjoukko oli jo rajattu yhteen organisaatioon, muuttujien mukaan ottaminen kyselylomakkeeseen olisi voinut vaarantaa vastaajien anonymiteetin.

*Pilottitutkimus:* Tutkijat testasivat kyselylomakkeen Kuopion kaupungin Vehmersalmen alakoulun henkilökunnalla (6 henkilöä) marraskuussa 2012, jonka jälkeen he muokkasivat kyselylomakkeen ryhmittelyä helpommin luettavaksi. Kysely toteutettiin Neuronissa marrasjoulukuussa 2012. Kyselylomake ja saatekirje jaettiin kaikille (n=107) Neuronissa 26.11–17.12.2012 työsuhteessa olleille työntekijöille (mukaan lukien johdon edustajat). Koko edellä mainitun vastausajan työstä poissaolleille, kuten esimerkiksi sairauslomalla olleille henkilöille ei lomaketta jaettu. Kyselylomakkeet jaettiin yksiköiden työntekijöille henkilökohtaisesti ja samalla tutkijat kertoivat tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutuksesta. Ne työntekijät jotka eivät olleet kuulemassa tutkimukseen liittyvää tiedotusta, saivat erillisen tiedon tutkimuksesta tutkijoilta sähköpostitse tai puhelimitse. Henkilökohtaisella kontaktilla tutkijat pyrkivät motivoimaan vastaajia vastaamaan kyselylomakkeeseen. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen.

*Aineiston käsittely ja analysointi:* Kyselylomakkeet jaettiin paperiversioina neuronilaisille, mutta aineiston käsittelyn helpottamiseksi kyselylomake luotiin myös Webropol-aineistonkäsittelyohjelmaan. Tutkijat siirsivät tiedot paperisista vastauslomakkeista Webropol-sovellukseen jonka jälkeen ne analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Tämän Webropol-ohjelman avulla luodun havaintomatriisin avulla tutkijat valitsivat tarvitsemansa tiedot tarkempaan analyysiin. Webropol-sovelluksen avulla saatiin siis selville tutkimusten tavoitteiden mukaiset arvomuuuttajat, joita olivat vastausten määrä, vastaajien määrä (n), vastausten keskiarvot (ka) sekä keskihajonnat (kh). Tutkimuksen ollessa kuvaileva eli deskriptiivinen tutkijat päätyivät tarkastelemaan tuloksia edellä mainituilla hyvin yleisen tason arvomuuuttujilla.

Kun tutkimukseen tarvittut tiedot oli saatu selville, siirrettiin tiedot Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jotta tulokset saataisiin muokattua selkeiksi kokonaisuuksiksi kuvioiden muotoon huomioiden Maslow'n tarvehierarkian järjestys ja erotettua kummankin tutkijan osuudet erillisiksi kokonaisuuksiksi. Kuviot päätettiin rakentaa vaakasuuntaisiksi palkkikuvioiksi, joista voi havainnoida vastausten jakautumista. Yksittäisen kysymysten vastaukset siis ilmenevät erillisistä vaakasuunnassa makaavista palkeista. Kysymysten vastauksien määrät (1-5) jaettiin eri väreillä. Kuvioista käy myös ilmi keskiarvot, keskihajonnat sekä vastaajien määrä (n=97-99) koko vastaajajoukosta.

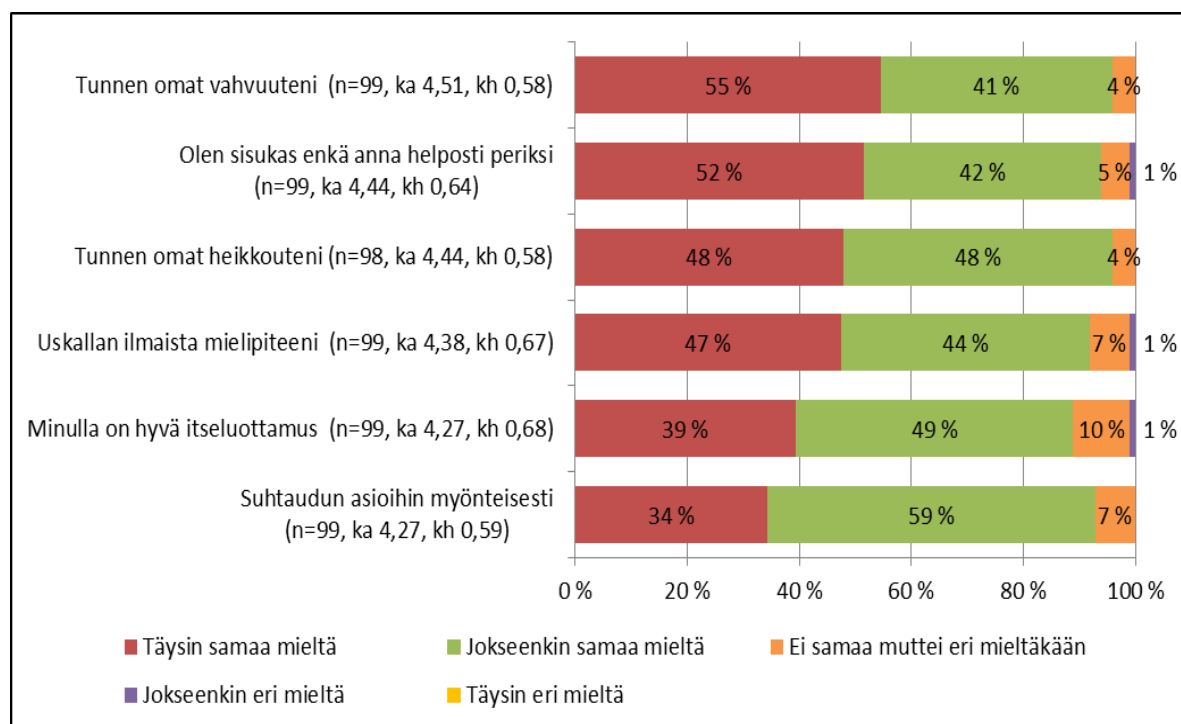
Tutkimustulosten analysoinnin aikana tutkijat pohtivat sopivaa tavoitetasoa tai viitetasoa, joka helpottaisi tulosten tulkintaa ja esittelyä. Tässä tutkimuksessa käytetty tavoitetaso on

määräytynyt Neuronissa yleisesti käytettyjen kyselyiden tavoitetasoasettelujen mukaisesti. Neuronissa on asetettu kyselyjen vastausten hyvän laadun taso niin, että yli 80 % vastaajista vastaa vaihtoehdot 4 (jokseenkin samaa mieltä) tai 5 (täysin samaa mieltä). Tutkimustuloksia tarkastellessa tutkijat päätyivät käyttämään kyseessä olevaa tavoitetasoa myös näissä tutkimuksissa.

## 9 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeita jaettiin neuronilaisille 107 kappaletta. Palautuspäivään mennessä palautettuja kyselylomakkeita oli 99 kappaletta. Tutkimuksen vastausprosentti on näin ollen 92.5 %. Alla olevissa kuvioissa on nähtävissä vastaajien määrä (n), vastausten keskiarvot (ka) sekä niiden keskihajonta (ka). Keskihajonta vastauksissa on yleensä ottaen pieni (1 tai sitä pienempi). Tämä tarkoittaa sitä, että suurimmassa osassa vastauksia hajontaa on ollut vähän. Väitteiden keskiarvoa käytetään mittarina tämän tutkimuksen tavoitetason tarkastelussa. Keskiarvon tavoitetaso on 4 (jokseenkin samaa mieltä). Tässä tutkimuksessa käytetty tavoitetaso on määräytynyt Neuronissa yleisesti käytettyjen kyselyiden tavoitetasoasettelujen mukaisesti (kts. edellinen luku). Lisäksi tässä tutkimuksessa on huomioitu seuraava asia; mikäli väittämän tuloksessa on 15 % tai enemmän ei samaa muttei eri mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä -valintoja, tutkija nostaa asian esille kuvion lisäksi myös tulostekstissä.

Kuvio 7. Itsetuntemus



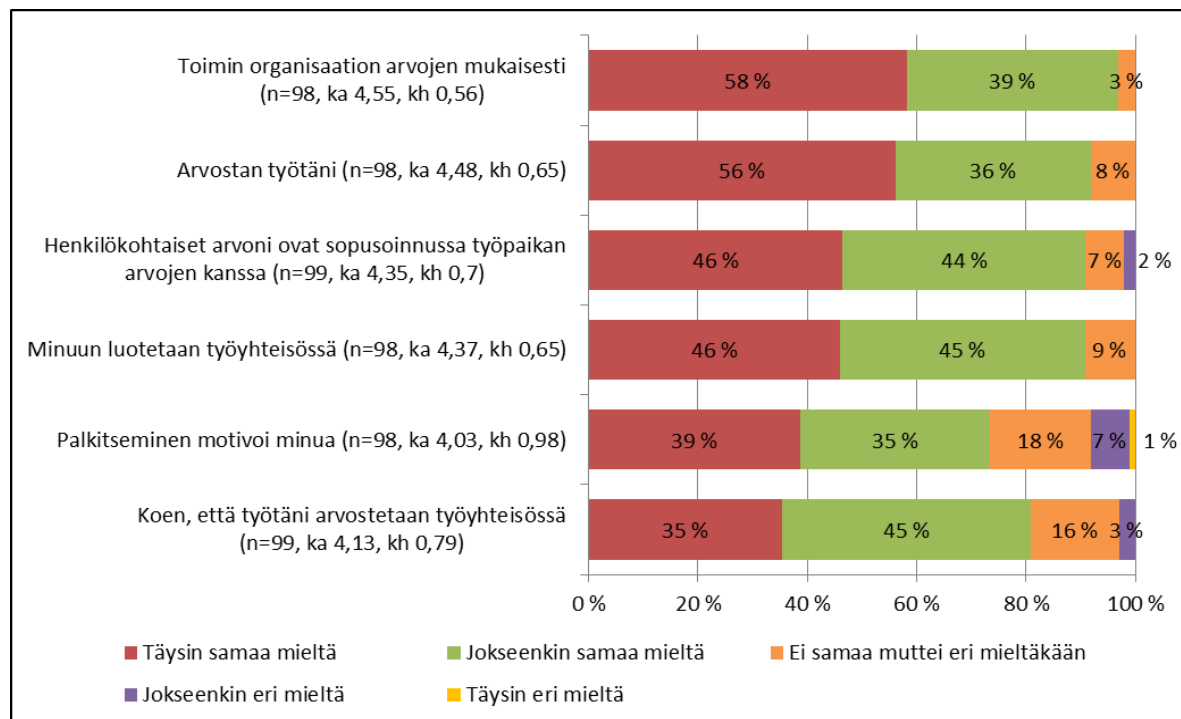
Rauramo tuo esille arvostuksen tarpeen portaalla arvoihin ja arvostukseen liittyviä tekijöitä peilaten niitä Maslow'n tarvehierarkiaan. Nämä näkyvät kuvioissa 7. ja 8. Kuviossa 7. käsitellään väittämiä, jotka liittyvät vastaajan itsetuntoon.

Tutkimuksen tavoitetasoon (vastausvaihtoehto 4 tai 5) peilaten 96 % vastaajista tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. 94 % vastaajista kokee olevansa sisukkaita, eivätkä he anna helposti periksi. 91 % vastaajista uskaltaa ilmaista omat mielipiteensä. 88 %:lla



vastaajista on hyvä itseluottamus ja 93 % vastaajista suhtautuu asioihin myönteisesti. Jokaisen kuviossa 7. esitetyn väittämän keskiarvo ylitti sille annetun tavoitetasen 4. Keskihajonta ei ollut kuvion 7. vastauksissa merkittävä.

Kuvio 8. Arvot ja arvostus



Kuviossa 8. on vastaajan arvoihin ja arvostuksen kokemukseen liittyviä väittämiä.

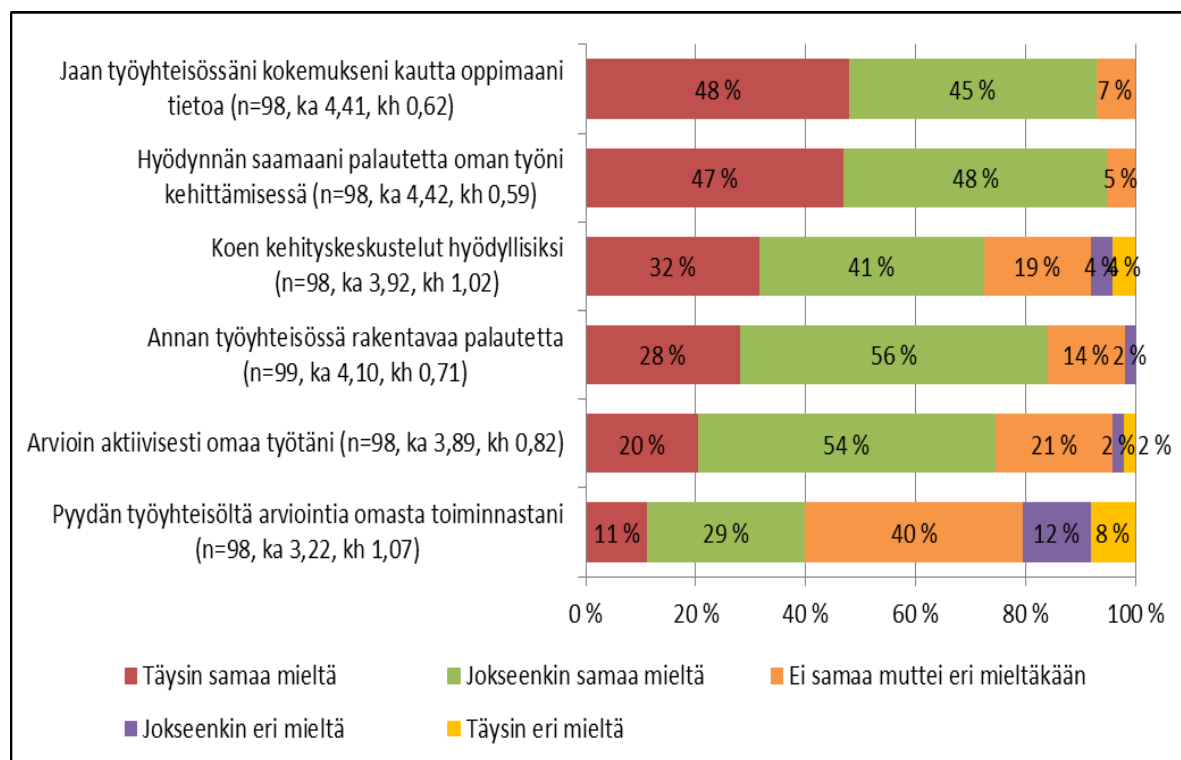
Tavoitetasoon (vastausvaihtoehto 4 tai 5) peilaten 97 % vastaajista toimii organisaation arvojen mukaisesti ja 90 % vastaajista kokee, että heidän henkilökohtaiset arvonsa ovat sopusoinnussa työpaikan arvojen kanssa. 92 % vastaajista arvostaa omaa työtään.

80 % vastaajista kokee, että heidän työtään arvostetaan työyhteisössä, kun taas vastaajista 16 % ei ollut samaa, muttei eri mieltäkään siitä, että arvostetaanko heidän työtään työyhteisössä. Vastaajista 91 % kokee, että heihin luotetaan työyhteisössä.

Palkitseminen motivoi 74 % vastaajista, 18 % ei ole samaa, muttei eri mieltäkään edellä mainitusta väitteestä ja 8 % kokee, että palkitseminen ei motivoi heitä ollenkaan.

Jokaisen kuviossa 8. esitetyn väittämän keskiarvo ylitti sille annetun tavoitetasen 4. Keskihajonta ei ollut kuvion 8. vastauksissa merkittävä.

Kuvio 9. Itse arviointi ja palautteen antaminen



Itsensä toteuttamisen tarpeen portaalla Rauramo tuo esille oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä tekijöitä peilaten Maslow'n tarvehierarkiaan. Näitä on käsitelty tässä tutkimuksessa kuvioissa 9-11. Kuviossa 9. käsitellään itsearviointiin ja palautteeseen liittyviä väittämiä.

Tavoitetasoon (vastausvaihtoehto 4 tai 5) peilaten 93 % vastaajista jakaa työyhteisössä kokemuksensa kautta oppimaansa tietoa (hiljainen tieto). 95 % vastaajista hyödyntää saamaansa palautetta oman työnsä kehittämisessä ja 84 % vastaajista antaa työyhteisössä rakentavaa palautetta. Edellä mainittujen väittämien keskiarvot ylittävät tässä tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetason 4.

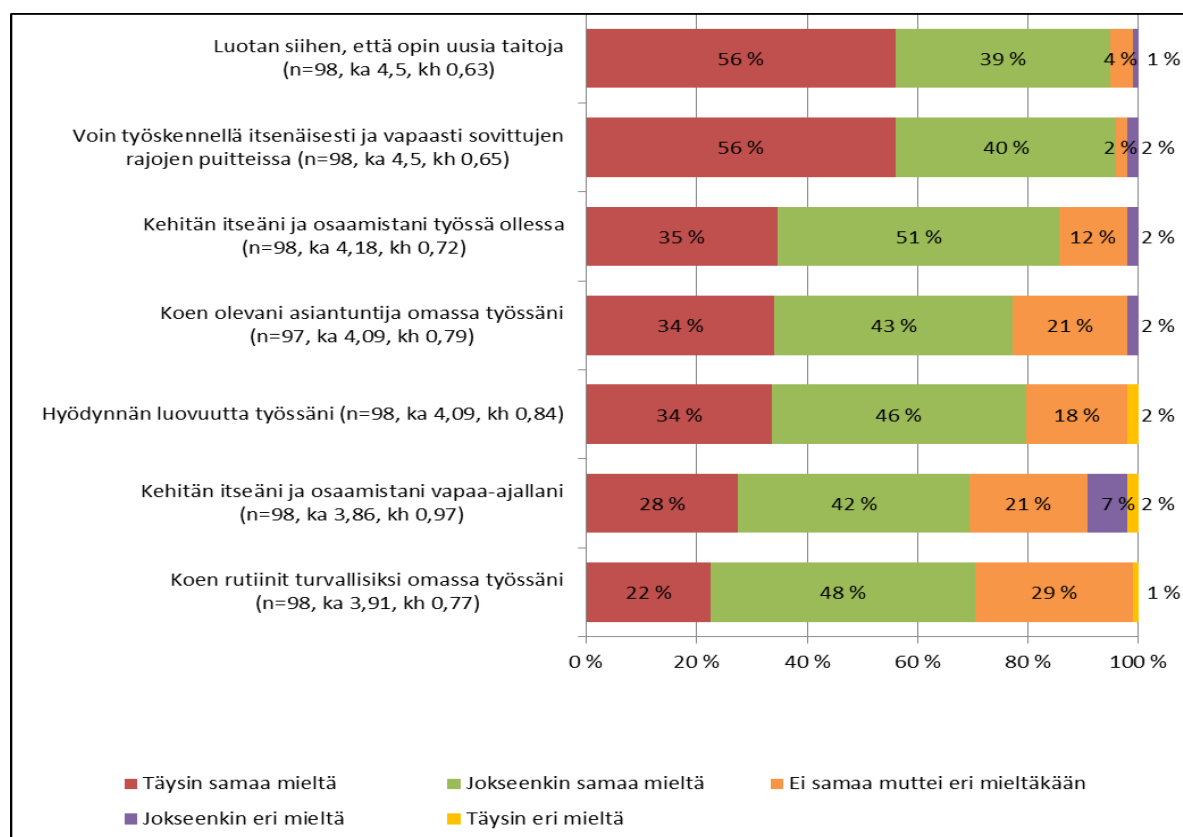
73 % vastaajista kokee, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. 19 % ei ollut samaa, muttei eri mieltäkään siitä, ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä ja 8 % vastaajista ei kokenut niitä hyödyllisiksi. Tämän väittämän keskiarvo (3,92) alittaa tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetason 4 ja väittämän keskihajonta on 1,02.

74 % vastaajista arvioi aktiivisesti omaa työtään, 21 % ei ollut samaa, muttei eri mieltä arvioinnista ja 4 % ei arvioi aktiivisesti omaa työtään. Tämän väittämän keskiarvo (3,89) alittaa tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetason 4 ja keskihajonta on 0,82.

40 % vastaajista pyytää työyhteisöltä arviointia omasta työstään. 40 % vastaajista ei ollut samaa, muttei eri mieltä siitä, pyytävätkö he työyhteisöltä arviointia omasta työstään ja 20

% ei pyydä sitä lainkaan työyhteisöltä. Tämän väittämän keskiarvo (3,22) alittaa tässä tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetasen 4 ja keskihajonta on 1,07.

Kuvio 10. Oma kehittyminen



Kuviossa 10. käsitellään työntekijän omaan kehittymiseen liittyviä väittämiä.

Tavoitetasoon peilaten (vastausvaihtoehto 4 tai 5) 95 % vastaajista luottaa siihen, että he oppivat uusia taitoja. 96 % vastaajista kokee, että he voivat työskennellä vapaasti sovittujen rajojen puitteissa ja 86 % vastaajista kehittää itseään ja osaamistaan työssä ollessaan.

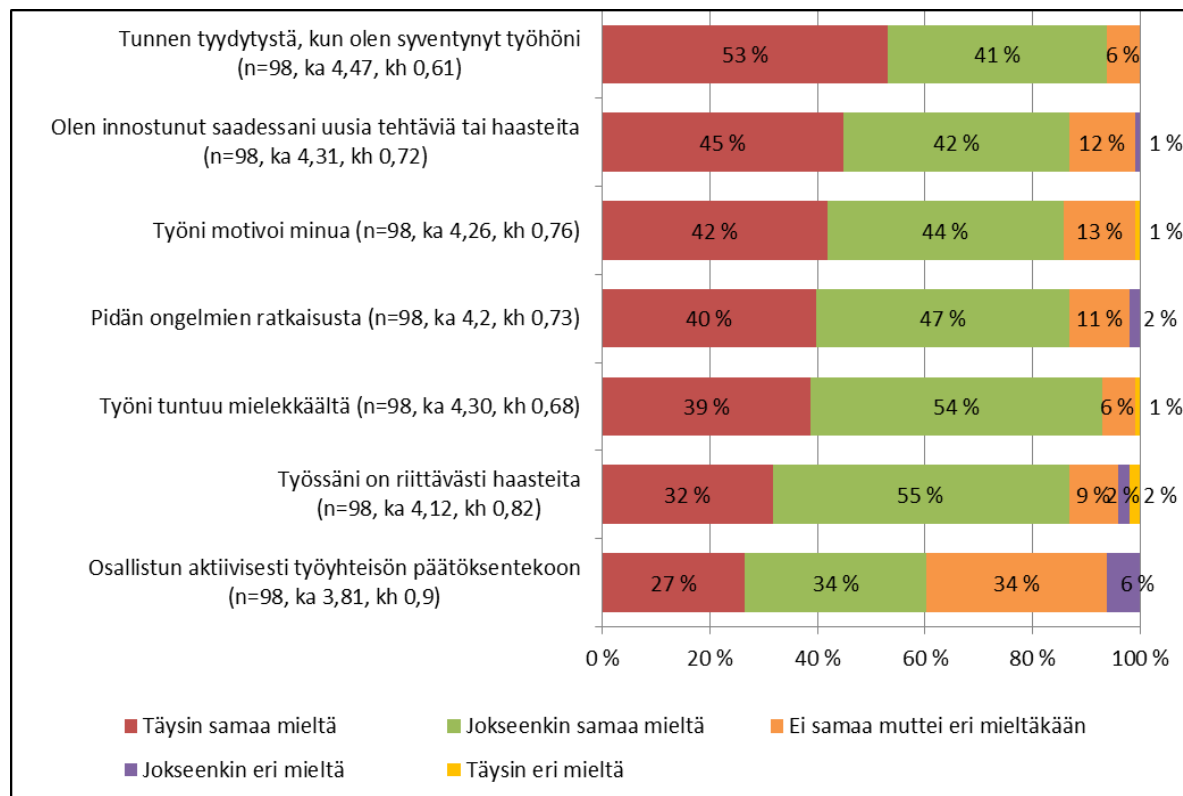
77 % vastaajista kokevat olevansa asiantuntijoita omassa työssään kun taas 21 % ei ole väittämästä samaa, muttei eri mieltäkään. 80 % vastaajista hyödyntää luovuutta omassa työssään. 18 % vastaajista ei ole samaa, muttei eri mieltä edellä mainitusta väitteestä.

Nämä edellä mainittujen väittämien keskiarvot ylittävät tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetasen 4.

70 % vastaajista kehittää itseään ja osaamistaan vapaa-ajallaan. 21 % vastaajista ei ole samaa, muttei eri mieltä siitä kehittävätkö he itseään ja osaamistaan vapaa-ajallaan ja 9 % vastaajista ei kehitä itseään ja osaamistaan vapaa-ajallaan. Tämän väittämän keskiarvo (3,86) alittaa tässä tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetasen 4 ja keskihajonta on 0,97.

70 % vastaajista kokee rutiinit turvallisiksi omassa työsään. 29 % vastaajista ei ole samaa, muttei eri mieltäkään edellä mainitusta väitteestä ja 1 % ei koe rutiineja turvallisiksi. Tämän väittämän keskiarvo (3,91) alittaa tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetaso 4 ja keskihajonta on 0,77.

Kuvio 11. Työn mielekkyys ja työn imu



Kuviossa 11. käsitellään työn mielekkyyteen ja työn imuun liittyviä väittämiä.

94 % vastaajista tuntee tyydytystä, kun he ovat syventyneet työhönsä. 87 % vastaajista on innoissaan, kun he saavat uusia tehtäviä ja haasteita. Työ motivoi 86 % vastaajista ja 87 % vastaajista pitää ongelmien ratkaisusta. 93 %:lle vastaajista työ tuntuu mielekkäältä. 87 % kokee, että työssä on riittävästi haasteita. Näiden edellä mainittujen väittämien keskiarvot ylittävät tässä tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetaso 4.

61 % vastaajista osallistuu aktiivisesti työyhteisön päätöksentekoon. 34 % ei ole samaa, muttei eri mieltäkään edellä mainitusta väittämästä. 6 % ei osallistu aktiivisesti työyhteisön päätöksentekoon. Väittämän keskiarvo (3,81) alittaa tässä tutkimuksessa asetetun keskiarvon tavoitetaso 4 ja keskihajonta on 0,9.

Lisäksi tähän tutkimukseen kuului yksi dikotominen kysymys. Tämän mukaan 99 tutkimukseen vastanneista neuronilaisista käyttää huumoria omassa työssään.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hirsjärven ym. mukaan tulokset pitää tulkita, jolloin tutkija pohtii tutkimuksen tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tutkimustulosten pohdinnassa peilataan tuloksia asetettuun tutkimustehtävään ja viitekehykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-231). Tässä luvussa tutkija on pohtinut tutkimuksen johtopäätöksiä. Koko pohdinnan ajan on kuitenkin muistettava, että nämä johtopäätökset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Tulosten aiheuttama pohdinta liittyy vain neuronilaisten tutkimushetkellä kokemaan työhyvinvoinnin tilaan, josta voidaan saada organisaatiotasolla viitteitä työhyvinvoinnin tilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Toisessa tutkimusorganisaatiossa tulokset ja työhyvinvoinnin painopistealueet olisivat olleet erilaiset. Jos kysely tehtäisiin uudestaan tutkimusorganisaatioon esimerkiksi nyt johtopäätöksiä kirjoitettaessa, eivät vastaukset olisi välttämättä samanlaisia kuin tutkimushetkellä 2012. Tämä kuvastaa sitä, että työhyvinvointi on muuttuva ja subjektiivisesti koettu olotila, johon vaikuttavat kaikki työntekijän henkilökohtaisessa elämässä ja työssä kokemat asiat sekä yhteiskunnalliset suuntaukset.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ja tehtävänä oli kuvata neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa yksilön näkökulmasta tutkimushetkellä. Kyselylomakkeita jaettiin 107 kappaletta ja niitä palautettiin määräaikaan mennessä 99 kappaletta. Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli erittäin hyvä 92,5 %. Tämän vuoksi voidaan ajatella tutkimustulosten kuvaavan luotettavasti ja kattavasti neuronilaisten tutkimushetken työhyvinvoinnin tilaa. Neuronilaiset ovat aina osallistuneet aktiivisesti organisaatiossa järjestettäviin kyselyihin. Vastausprosentit ovat olleet yleensä 60 % tasolla tai sitä ylempänä. (Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.12.2012).

Neuronin organisaation arvoina on, että neuronilaiset haluavat toiminnan kehittämisellä ja luovuudella edistää palvelujen hyvää laatua sekä se, että he kunnioittavat omaa ja toisten työtä. Vaikuttaako neuronilaisten arvomaailma jo tämän tutkimuksen vastausprosenttiin? Työntekijät ovat tottuneet siihen, että organisaatiossa harjoitetaan tutkimustyötä ja se on osa arjen toimintaa. Lisäksi molempien tutkimusten (tämä ja rinnakkaistutkimus) tutkijat ovat työssä Neuronissa, jolloin vastaajat ovat halunneet auttaa tutkijoita heidän tutkimusprosessissaan vastaamalla kyselylomakkeeseen. Neuronissa on kehitetty työhyvinvointia suunnitelmallisesti, joten tämä tutkimus on ollut yksi osa käynnissä olevaa kehittämisprosessia. Työntekijät ovat olleet mukana tässä kehittämisprosessissa, joka on aloitettu vuonna 2012. Vaikuttaneenko korkeaan vastausprosenttiin myös se, että aihe on ollut ajankohtainen koko organisaatiossa.

Tutkijat onnistuivat tutkimuksesta tiedottamisessa erittäin hyvin. He tavoittivat lähes kaikki vastaajat henkilökohtaisesti ja antoivat samalla heille informaatiota tutkimuksesta. Tutki-

mukseen vastaamisen määräaika muistutus annettiin neuronilaisille sähköpostilla kaksi kertaa ennen vastausajan umpeutumista. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät ovat oletettavasti lisäneet osaltaan tutkimukseen osallistumisen motivaatiota. Tutkimusjoukko koki, että tutkimus on tärkeä osa heidän työhyvinvointinsa kehittämistä.

Johtopäätöksiä tehdessä tutkijan on muistettava myös se, että tämä tutkimus on osa tutkimuskokonaisuutta. Tutkija tekee johtopäätöksiä arvostuksen ja itsetuntemuksen tarpeiden näkökulmasta, tietämättä millaisia tutkimustuloksia rinnakkaistutkimuksen fysiologisten perustarpeiden, turvallisuuden ja liittymisen tarpeiden näkökulmasta on noussut neuronilaisilta. Tutkijoiden erilaisen opiskeluaikataulujen vuoksi tämä tutkimus valmistuu ennen rinnakkaistutkimusta, jonka vuoksi sen tulokset eivät ole käytettävissä tämän tutkimuksen taustalla. Tutkija ei voi peilata omia tuloksiaan tarvehierarkian aiempien tasojen vastauksiin, mutta hän voi tehdä oletuksia mahdollisista tulossuunnista.

*Tutkimustulosten pohdintaa.* Tässä tutkimuksessa tutkittiin Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallin kahden ylimmän portaan teemoja (arvostus ja itsensä kehittäminen). Tutkija pohtii tässä osiossa tutkimuksen tuottamia tuloksia samassa järjestyksessä, kun ne ovat esitetty tutkimustuloksissa. Tulosten perusteella neuronilaisten henkilökohtainen kokemus omaan työhyvinvoinnin tilasta saavuttaa lähes kaikissa vastauksissa sille asetetun tavoite-tason.

Tutkimustulosten tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen taustalla on tutkimuksessa asetettu tavoitetaso (viitearvoraja), jota Neuronissa käytetään yleensä kuvaamaan mitatun toiminnan hyvän laadun tasoa. Neuron on asettanut hyvän laadun tavoitetasoksi survey – tyyppisessä kyselyssä sen, että 80 % vastauksista pitää olla hyvällä ja melko hyvällä tasolla. Tämä on tutkijan mielestä realistinen ja hyvää laatua ylläpitävä taso, mutta se ei ole kuitenkaan liian tiukka toteutettavaksi.

*Itsetuntemus.* Neuronilaisten itseluottamus oli tutkimustulosten mukaan asetetulla tavoitetasolla. Kaikki muutkin itsetuntemukseen liittyvät väittämät ylittivät tässä tutkimuksessa asetetun tavoite-tason. Neuronilaisten hyvä itseluottamus kuvastaa heidän hyvää itsetuntoaan ja itsearvostustaan. Itseluottamuksen kokeminen hyväksi, peilautuu myös muihin tämän osa-alueen vastauksiin. Hyvän itseluottamuksen taustalla on hyvä itsetunto, joka on yleinen kuva itsestä ja itseen liittyvistä positiivisista tekijöistä. Neuronilaisten hyvä itseluottamus selittää osaltaan myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kykyä, mikä heillä oli myös tavoitetasolla. Kyky havaita itsessään hyvät ja kehitettävät osa-alueet ovat myös oman kehittymisen lähtökohta.

Kun työntekijällä on varma ja realistinen kuva itsestä, vaikuttaa se myös asioiden suhtautumistapaan. Silloin jaksetaan suhtautua asioihin positiivisesti ja nähdään asioissa hyviä

puolia. Neuronilaiset kokivat itsensä sisukkaiksi, eivätkä he anna helposti periksi. Vahvalla itsetuntemuksella on tähän edellä mainittuunkin tulokseen positiivinen vaikutus. Kun luottaa omaan itseen, ei asioiden äärellä luovuteta niin helposti, vaan sisukkuudella yritetään selvitä haasteista.

Itsetuntemus on Maslow'n (1987, 11-20) mukaan neljännen portaan korkeampi arvostuksen tarve, jonka kokemiseen tarvitaan myös alemmaa sosiaalista arvostusta. Tähän teoriaan peilaten voisi ajatella, että neuronilaiset kokevat työssään ja vapaa-aikanaan myös sosiaalista arvostusta, joka näkyy vastauksissa itsetuntemuksen vahvuutena. Neuronilaisilla voisi ajatella olevan hyvät henkilökohtaiset lähtökohdat omaan työhyvinvointiin vaikuttamiselle ja työn voisi kuvitella olevan myös hyvä lähde itsearvostukselle.

Tuloksissa nousi korkealle tasolle myös oman työn arvostaminen; yli yhdeksän kymmenestä vastaajasta arvostaa omaa työtään. Oman työn arvostamisen taustalla on itsearvostus ja työssä koettu arvostus. Tämä tulos peilautuu myös myöhemmin tässä luvussa käsiteltävään asiantuntijuuden kokemiseen, mikä oli neuronilasten keskuudessa teoriaan peilaten korkealla tasolla, vaikka se ei yltänytkaan itsenäisenä tuloksena Neuronin tavoitetasolle.

Neuronilaisten hyvä itseluottamus ja itsetunto ovat työpaikan tärkeitä voimavaroja. Ne kertovat myös neuronilaisten kokemasta arvostuksesta ja luottamuksesta työssä sekä peilautuvat osaltaan myös korkeamman tarvehierarkisen portaan teemoihin. Jaarni (2004, 10) toteaa väitöksessään, että tärkein työntekijän itsetunnon korrelaatti on onnistumisen tunne työssä ja kyky tehdä työtä hyvin. Neuronilaisten hyvä itseluottamus ei siis peilaa vaan yksilöiden hyvävointisuutta vaan koko organisaation arvopohjan terveyttä ja hyvinvointia.

Itseluottamuksen ja itsetunnon kokemuksiin vaikuttavat monet eri asiat yksilön elämässä. Tärkeää on, että se aiheuttaa työntekijälle hyvää oloa, joka tukee hänen kokonaishyvinvointiaan. Hyvä itseluottamus aiheuttaa positiivisia tunteita myös työssä. Neuronilaiset kertoivat käyttävänsä huumoria työssään. Huumorin voidaan katsoa olevan neuronissa voimavara, joka selittyy varmasti osaltaan koetun itsearvostuksen ja sosiaalisen arvostuksen keinoin. Huumori peilautuu vahvasti muihinkin työhyvinvointia kuvaaviin tuloksiin Neuronissa. Positiivisuus, huumori ja yhteisen edun mukainen työskentely ovat varmasti pohjana myös viidennen portaan työn imuun liittyviin tekijöihin. Tutkija voisi olettaa, että yhteisöllisyyden tarpeen elementit ovat Neuronissa hallinnassa, koska tämän tutkimuksen tuloksista huokuu niin vahva positiivinen sävy.

Myös Haavisto (2010, 33, 65) toteaa tutkimuksessaan, että työ on 49 %:lle suomalaisista merkittävä itsearvostuksen lähde ja oman identiteetin tukemista auttava tekijä. Samassa tutkimuksessa tuodaan esille, että suomalaiset työntekijät kokevat ratkaisun avainten omassa työssä pärjäämiseen olevan työntekijöillä itsellään ja kolme neljästä vastaajista on

sitä mieltä, että menestyminen työssä on pitkälti omasta itsestä ja asenteesta kiinni. Näihin tuloksiin peilaten voisi ajatella, että neuronilaiset pystyvät vaikuttamaan omalla itsearvostuksellaan omaan työhyvinvointiinsa merkittävästi.

*Arvot ja arvostus.* Neuronilaisista lähes jokainen toimii Neuronin arvojen mukaisesti. Tästä voitane päätellä, että lähes jokaisella työntekijällä on tiedossa organisaation arvot ja arvosuunta. Hyvin johdetussa organisaatiossa toiminnan arvot sekä tavoitteet on määritelty ja ne on käsitelty työntekijöiden kanssa. Arvot toimivat organisaatiossa suunnan näyttäjinä, joita noudattamalla työntekijän on helppo ymmärtää, mitä organisaatiossa arvostetaan. (Manka & Mäenpää 2010, 18; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13; Furman ym. 2004, 92-93).

Neuronissa on tehty laatutyötä samalla kehittämis- ja arviointimenetelmällä vuodesta 1996 lähtien. Tämä kehittämistyö ei voi olla näkymättä neuronilaisten arjessa. Tutkija uskoo sen näkyvän muun muassa arvojen ja arvostuksen kokemisessa. Laadunhallinnan myötä kehitetyt suunnitelmat, säännöt, ohjeet ja perehdytys ovat ohjaamassa neuronilaisten työtä ja arvoja. Yhteisesti sovitulla menetelmällä, jokaisen työntekijän on helppo tietää, miten organisaatiossa edetään. Tämän voidaan katsoa olevan myös tarvehierarkian toisen portaan perusasoiden hallintaa Neuronissa, jotka tutkija voisi olettaa olevan pääpiirteittäin kunnossa.

Neuronilaiset eivät koe juurikaan arvoriiriä omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä. Tämä on heidän työhyvinvointiaan tukeva tulos, koska arvoriiri voi aiheuttaa pahimmillaan työuupumuksen kokemisen.

Nämä edellä mainitut tekijät ovat osa Neuronin organisaatiokulttuuria, jonka tutkija voisi tulkita olevan työntekijöitä arvostava ja innovatiivinen. Tuloksista voidaan tulkita, että neuronilaiset kokevat itsearvotuksen lisäksi arvostusta työyhteisössä ja heihin luotetaan. Yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia lisäävät myös organisaatiossa koettu luottamus ja arvostus. Tämä on tutkimusten mukaan yksi yhteisön kantavista voimista ja työhyvinvoinnin lähtiestä. Työntekijöiden motivaation perusta luodaan arvostuksella ja luottamuksella. Näihin teemoihin peilaten voidaan tulkita neuronilaisten kokeman arvostuksen ja luottamuksen tukevan heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan.

Luottamukseen liittyvät tekijät nousivat erittäin tärkeiksi asioiksi myös HMY PublicPartner Oy: n (2012, 9) työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuneista 97 % koki tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi luottamuksen ja sen merkityksen työssä. Luottamusta vastaajat kuvasivat niin, että se on luottamusta työntekijän kykyyn ja haluun tehdä työnsä hyvin, sovitusta asioista kiinni pitämistä ja lojaaliutta työnantajaa, työkaivereita, esimiestä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohtaan.



Arvojen ja arvostuksen myötä muokkautuvat myös työntekijöiden työyhteisötaidot. Vastavuoroisesti työyhteisötaidot kehittävät arvoja ja arvostuksen tunnetta. Näitä taitoja selvittää tutkimuskokonaisuuden ensimmäisessä tutkimuksessa yhteisöllisyyden tarpeen portaalla, mutta tutkija voisi olettaa, että neuronilaisten työyhteisötaidot ovat yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevia. Monet tämän kokonaisuuden elementeistä vaikuttavat työyhteisötaitojen rakentumiseen ja sen vuoksi tutkija olettaa hyvien arvoihin ja arvostuksen kokemuksiin peilaten myös yhteisöllisten taitojen olevan neuronilaisilla hallinnassa.

Palkitseminen nostettiin yhtenä arvostuksen osa-alueena kyselylomakkeessa esille. Palkittamisen merkityksen kokemus motivaatioon vaihteli neuronilaisten vastaajien kesken. Kolme neljäsosaa neuronilaisista koki palkittamisen motivoivan heitä ja yhdelle neljäsosasta palkittamisella ei ollut niin suurta merkitystä. Tämä kysymys oli sellainen, joka on saattanut tutkijan mielestä tuoda neuronilaisille vastaajille erilaisia mielikuvia palkittamisesta. Vastaajat ovat voineet tulkita vastauksen sisäisen tai ulkoisen palkittamisen kautta, jolloin tulosten tulkinta ei ole täysin yksinkertaista. Toiset ovat voivat peilata palkittamisen rahalliseksi palkinnoksi tehdystä työstä ja toiset ovat voineet peilata palkittamista tämän edellä mainitun lisäksi esimerkiksi omaan kokemukseen onnistumisestaan tai osaamisestaan. Tämä tulos viestii myös vastaajien erilaisista arvomaailmoista, jotka ohjaavat arvostuksen tunteen muokkautumista. Toisille konkreettinen palkitseminen on tärkeää ja toiset eivät sitä kaipaa. He saattavat kaivata kaivata esimerkiksi arvostusta tai kiitosta.

Palautteen antamisen voidaan katsoa osaksi liittyvän myös palkittamiseen vaikka se on myös itsensä kehittämisen ja elinikäisen oppimisen työkalu. Palautteen antaminen ja saadun palautteen hyödyntäminen on arvostusta työyhteisöä kohtaan. Palautteen antamista on käsitelty johtopäätöksissä myös itsensä toteuttamisen portaalla.

Rahalla palkitseminen nousi esille myös Haaviston (2010, 48) tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista (66 %) näkee tärkeäksi, että hyviin työsuorituksiin kannustetaan ja niistä palkitaan rahalla. Näiden tutkimusten valossa voitaisiin tulkita neuronilaisten kokemukset palkittamisesta samansuuntaisiksi kuin tämä suomalaisen työelämän tutkimus tuo esille. Kuitenkin organisaatiossa on hyvä keskustella neuronilaisten kokemuksista palkittamiseen liittyvistä tekijöistä, koska on tärkeää, että työntekijät tiedostavat palkittamisprosessin sisällön omassa organisaatiossaan. Neuronin yksi työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohde vuosille 2012–2013 on palkittamisjärjestelmän päivittäminen, joten tämä osa-alue tultaneen huomioitua tulevaisuudessa neuronilaisten työhyvinvointityöskentelyssä. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että prosessi on tiedostettu ja se koetaan oikeudenmukaiseksi.

Yhteenvetona itsetuntemuksen ja arvojen sekä arvostuksen osa-alueista tutkija tulkitsee, että neuronilaisten hyvä itsetunto, tiedostettu arvoperusta ja työssä koettu arvostus sekä luottamus kielivät vahvasta työhyvinvoinnin tilasta. Neuronilaiset arvostavat itseään ja kokevat sosiaalista arvostusta omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Tutkimustulosten perusteella voisi olettaa, että Maslow'n tarvehierarkian kolmen ensimmäisen portaan tekijät ovat neuronilaisilla melko hyvin hallinnassa, koska neljännen portaan (arvot ja arvostus) kokemukset ovat hyvällä tasolla.

Päästäkseen viimeiselle eli viidennelle portaalle Maslow'n tarvehierarkiassa, työntekijältä edellytetään, että tarvehierarkian alempien portaiden asiat ovat perusteiltaan kunnossa. Kuten edellisissä kappaleissa on todettu, neuronilaisten Maslow'n tarvehierarkian neljännen portaan tekijät tukevat heidän työhyvinvointiaan erittäin hyvin. Viimeisellä, viidennellä portaalla työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja käyttämään luovuuttaan sekä innovatiivisuuttaan. Itsensä toteuttamisen kautta työntekijä pääsee luomaan uutta, mikä lisää tyytyväisyyden tunnetta työssä. (Kasvio & Tjäder, 2007, 127).

*Itsearviointi ja palautteen antaminen.* Työntekijän itsearviointiin liittyvät väittämät jäivät tässä tutkimuksessa alle asetetun viitearvorajan. Kolme neljäsosaa neuronilaisista arvioi aktiivisesti omaa työtään ja vain reilu kolmannes vastaajista pyytää työyhteisöltä arviointia omasta toiminnastaan. Neuronissa on säännöllisesti käytössä laatutyöskentelyyn liittyvä työyhteisön itsearviointiprosessi (M. Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2012), jossa työyhteisö arvioi aktiivisesti omaa työskentelyään. Työntekijän henkilökohtaisen arvioinnin työkaluna Neuronissa on kehityskeskustelulomake. Vataja toteaa väitöksessään (2012, 85), että työntekijän itsearvioinnin tukemiseksi on organisaatiossa vaalittava kehittyvää asiantuntijuus- ja arviointikulttuuria, jossa työntekijät ovat itse motivoituneita oppimaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

Tulosten perusteella voitaisiin tulkita, että Neuronissa käytössä olevat itsearviointityökalut eivät ole täysin tarkoitustaan vastaavat. Työntekijät eivät pysty tai osaa hyödyntää niitä tarpeeksi oman työnsä kehittämisessä. Neuronissa tulisi miettiä yhdessä työntekijöiden kanssa yksittäisen työntekijän itsearvioinnin arviointiprosessia ja miten siitä saataisiin palveleva ja työhyvinvointia tukeva työkalu. Neuronin laatutyö on monipuolista, joten tällaisen prosessin pohtiminen onnistunee hyödyntäen kokemusta ja osaamista. Yksittäisen työntekijän on helpompi hyödyntää itsearviointia omassa työssään, jos yhtenäiset kriteerit ovat käytössä koko organisaatiossa. Kriteerien ja ohjeiden pitää olla käyttökelpoiset ja helposti käytäntöön sovellettavat. Lisäksi työntekijän tulee ymmärtää itsearvioinnin merkitys oman ammatillisuutensa kehittämisessä. Mikäli työntekijä ei ymmärrä toiminnan perusteita, ei hän motiivoidu käyttämään työkalua omassa työssään. Itsearviointiprosessin kehittäminen voisi parantaa myös kehityskeskusteluista saatua hyötyä, jota on käsitelty tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Kolme neljäsosaa neuronilaisista koki kehityskeskustelut hyödyllisiksi. Jotta niistä saataisiin mahdollisimman hyvä ja yksilön työhyvinvointia tukeva hyöty, on yksittäisen työntekijän ja organisaation panostettava niihin entistä enemmän. Tutkija pohtii kehityskeskustelujen ja itsearviointin kohdalla samojakin asioita, että ymmärtävätkö kaikki neuronilaiset kehityskeskustelujen merkityksen omassa työssään ja omassa ammatillisuuden kehittämisprosessissa. Kehityskeskustelujen käytäntöä ja tavoitetta voisi kirkastaa, tämä varmaan nostaisi jo itsessään niistä saatua hyödyn kokemuksta. Neuronin työhyvinvointisuunnitelman yhtenä kehittämiskohteena vuosille 2012-2013 on nostettu esille kehityskeskustelulomakkeen päivittäminen (Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2013). Päivittämisessä tulisi hyödyntää työntekijän itsearviointiprosessin näkökulmaa.

Hyötyä näiden kahden prosessin kehittämisestä tulisi myös työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Alastalon (2009, 68) mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä, jotka paranivat työntekijöiden kokeman hyödyllisen ja onnistuneen kehityskeskustelun myötä, olivat muun muassa motivaation ja työtyytyväisyyden lisääntyminen, yksilön työn hallinnan tunteen kasvaminen, voimaantuminen, työuupumuksen ja masennuksen esiintyvyyden ehkäisy sekä sairauksien väheneminen. Kehityskeskustelujen tasona dialoginen keskusteluyhteys näyttäisi Winkin (2012, 163-165) väitöksen mukaan työntekijän työhyvinvointia parhaiten tukevalta kehityskeskustelumuodolta. Dialogisessa kehityskeskustelussa ei vältetä vaikeidenkaan asioiden esille ottamista, vaan siinä pyritään myönteisen ja rakentavan dialogin kautta työntekijää kehittäväan vuorovaikutukseen, joka luo työhyvinvointia tukevat edellytykset työntekijän kasvulle, kehittymiselle ja ammatilliselle pätevöitymiselle.

Vaikka itsearviointiin liittyvät väittämien tulokset jäivät tässä tutkimuksessa alle tavoiterajan, hyödyntävät neuronilaiset vastaavasti palautteen tuomaa hyötyä omassa työssään erittäin hyvin. Lähes kaikki vastaajat kertovat hyödyntävänsä saamaansa palautetta oman työn kehittämisessä. Neuronilaiset antavat myös palautetta todella hyvin. Yli neljä viidesosaa vastaajista kertoo antavansa rakentavaa palautetta työyhteisössä. Organisaation palautejärjestelmä on avattu palkitsemisjärjestelmän kuvauksessa.

Näissä tuloksissa nousee esiin mielenkiintoinen ilmiö. Neuronilaiset hyödyntävät palauteprosessia työssään, mutta jättävät lisäämättä siihen prosessiin itsearvioinnin. Juontaako tämä juurensa suomalaiseen vanhaan arvomaailmaan, jossa asiat tehtiin, niin kun on sanottu, eikä niitä pohdita sen enempää. 1990-luvun loppupuolella alettiin korostaa oppimaan oppimista ja elinikäistä oppimista. Sen jälkeen ammatilliset opintonsa käyneet työntekijät ovat varmasti joutuneet opinnoissaan pohtimaan itsearviointiin liittyviä tekijöitä ja käyttämään tätä työkalua oppimisen mittaamisessa. Ennen tätä ammattiin valmistuneet ovat saaneet autoritäärisemmän oppimiskokemuksen, jossa ei tarvinnut pohtia niin aktiivisesti itsearviointia. Neuronilaisten keski-ikä on 45 vuotta, joten voisi olettaa, että iso joukko vas-

taajista on käynyt ammatilliset opinnot ennen 2000-lukua. Tutkimuksessa ei kysytty muuttujia, joten tutkija ei voi todeta näitä olettamuksiaan oikeiksi.

Neuronilaiset siirtävät hiljaista tietoa eli kokemuksen kautta opittua tieto työyhteisössä erittäin mittavasti. Lähes kaikki vastaajat kuvaavat jakavansa kokemustietoa. Tämä kuvastaa tutkijan mielestä Neuronin kehitysmuotoista laatu- ja arvopolitiikkaa, arvomaailmaa ja hyvää perehdytyksen tasoa. Kuten aiemminkin on todettu, tässä osiossa käsiteltävät Maslow'n tarvehierarkian viidennen portaatan tekijät voivat toteutua organisaatiossa, jossa työnperusteet on aiemmilla tarvehierarkian portailla kunnossa ja näin voisi pääpiirteittäin olettaa Neuronissa olevan. Hiljainen tieto on yksi keskeinen kehittymisen työkalu organisaatiossa. Se on kaikkein parasta, sovellettua tietoa organisaation työstä ja toiminnasta. Tämän tiedon jakaminen työyhteisössä näinkin mittavasti on suuri voimavara organisaatiolle. Lisäksi se tukee työhyvinvointia yhteisöllisyyden, arvojen ja arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen näkökulmasta. Työyhteisö toimii niin hyvin, että sen voimavarat riittävät myös kokemustiedon jakamiseen.

*Oma kehittyminen.* Neuronilaiset ylsivät lähes kaikissa tämän osa-alueen vastauksissa yli asetetun tavoitetasen. Vastauksista voisi tulkita, että neuronilaiset ovat kiinnostuneita kehittämään työtään sekä ammatillisuuttaan ja organisaatio mahdollistaa heille tämän prosessin. Lähes kaikki vastaajat uskovat, että oppivat uusia taitoja. Tämän voisi olettaa olevan jokaisen työntekijän kehittymisen lähtökohta. Usko itseensä ja kykyihinsä on noussut vastauksissa aiemmissa kappaleissakin esille. Työntekijät eivät kehitä itseään, jos he eivät saa siihen arvostusta työyhteisöltä. Eli yksilön ja työyhteisön kehittämisprosessit ovat osaksi päällekkäisiä.

Työntekijät, jotka voivat vaikuttaa työhönsä ja kehittää sitä, jaksavat työn tuomaa kuormitusta paremmin. Työntekijän kehittymisen voidaan katsoa tukevan hänen työhyvinvointiaan ja terveyttään sekä työyhteisön työhyvinvointia. Työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja arvokas, kun hän hallitsee työnsä ja pystyy kehittymään siinä. Nämä positiiviset tunteet tukevat myös hänen hyvinvointiaan. Näin voidaan ajatella tapahtuneen myös neuronilaisten keskuudessa.

Lähes kaikki neuronilaiset kokevat, että he voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti sovittujen rajojen puitteissa. Organisaatiosta saatu luottamus ja vastuu näkyvät näissä vastauksissa. Organisaatio antaa työntekijöille toiminnan raamit ja työntekijät voivat kehittää toimintansa niihin peilaten mieleisekseen. Neuronin arvoina on tyytyväinen yksilöllistä palvelua saava asiakas ja moniammatillisen työn onnistuminen. Voisi olettaa, että molemmat näistä arvoista näkyvät myös tässä kohdassa. Työyhteisön innovatiivisuus on neuronilaisten voimavara, jona lisää teorian mukaan hyvinvointia työssä. Neljä viidestä kokee, että he voivat hyödyntää luovuutta omassa työssään. Luovuus on yksi työhyvinvointia tukeva tekijä

yhdessä innovatiivisuuden ja kehitysmuutoksen kanssa. Innostuneisuus työyhteisössä vaikuttaa työyhteisön toimintaan myönteisesti ja se syntyy henkisesti hyvinvoivista työntekijöistä. Itse- ja sosiaalisen arvostuksen tunteen kokeminen auttavat neuronilaisia luovassa ja innovatiivisessa työskentelyssä.

Neuronilaiset ovat tutkijan mielestä sisäistäneet elinikäisen oppimisen käsitteen. 86 % työntekijöistä kehittää itseään työssään, vaikka aiemmin esitetty itsearviointiprosessi ei olekaan selkeä. Elinikäisen oppimisen mukainen työskentely kuvastuu neuronilaisten arvojen ja arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen vastauksissa. Neuronissa tunnuttaisiin arvostavan innovatiivista, kehittyvää ja ”tuunattua” työyhteisöstä, jossa jokaisella työntekijällä on oma kehityspolkuunsa. Kehityspolku voi tukea asiantuntijuutta tai perustyötä tekevän työntekijän osaamista. Tärkeää yksilön työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin se, että työyhteisö tukee oppimista ja kehittymistä ja se, että työntekijä itse hyödyntää tämän mahdollisuuden oman ammatillisuuden kehittämisessä.

Vapaa-ajalla omaa ammatillisuutta kehittää 70 % vastaajista, joka jää alle Neuronissa asetetun tavoitetason. Toimiiko edellä mainittu elinikäisen oppimisen käsite sittenkään täysin? Miten vastaajat ovat käsittäneet kysymyksen? Tätä tutkijan on vaikea spekuloida. Tutkijan mielestä ammatillinen kehittyminen ei ole vapaapäivinä koulutuksissa istumista vaan yleistä kiinnostusta omaa ammattiaan ja yhteiskuntaa kohtaan. Päivän politiikka, uutiset, lehdet, internet ja ammattijärjestötapaukset ovat oiva tapa tukea ammatillista kasvuaan.

Tämän tutkimuksen väitteissä ei kuitenkaan avattu eri käsitteitä, joten jokainen vastaaja on tehnyt oman päätelmänsä, mitä ammatillinen kehittyminen vapaa-aikana tarkoittaa. Ammatillinen kehittyminen työssä on varmasti paljon selkeämpi käsite, kuin edellinen. Nykypäivän työtahti on melko kiivas ja työssä tulee muutoksia kokoajan. Viekö tämä työntekijöiden ammatillisen kehittymisen energiaa. Haluavatko työntekijät rajata ammatillisuuteen liittyviä tekijöitä vapaa-aikanaan ja viettää omaa vapaa-aikaa ihan muissa merkeissä. Vapaa-aika on työntekijöille tärkeä irtiotto työstä ja muut kuin työhön liittyvät arvot nousevat tärkeiksi toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Vaikuttaako nämä edellä mainitut seikat siihen, että tämä ammatillisen kasvun tapa ei yllä asetetulle tasolle. Tutkija näkisi kuitenkin itse, että 70 %:n tulos tässä väittämässä on teoreettiseen tietoon peilaten hyvä.

Neuronissa työskentelee suuri asiantuntijoiden joukko. 77 % vastaajista koki olevansa asiantuntijoita omassa työssään. Tutkija on viitannut teoreettisessa viitekehyksessä Isopahkala-Bouret'n ajatukseen asiantuntijuudesta, joka rakentuu tiedosta, kokemuksesta ja hallinnan tunteesta. Neuron on yksityinen palveluntuottaja ja ainut kuntoutuslaitos Suomessa, joka toteuttaa omalla toimintanaan tutkimuspalveluita (Huttunen Henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2012). Tämä valtakunnallinen erityisasema näkyy tutkijan mielestä myös asiantuntijuuden kokemisessa. Kuntoutus on oma erikoisalansa, jota tekevät työntekijät saavut-

tavat ajan saatossa asiantuntijuuden. Asiantuntijuus koostuu myös arvostuksesta, jota työntekijä ympäristöltään saa. Tämä tulos kertoo tutkijalle vahvasta ammattitilpeydestä ja osaamisesta, mitä Neuronissa on. Myös luovuuden ja innovatiivisuuden kokemukset tukevat tätä asiantuntija-näkökulmaa.

*Työn mielekkyys ja työn imu.* Oppimiseen ja kehittymiseen, työn mielekkyyteen sekä työn imuun liittyviä väittämiä ei voi täysin erottaa toisistaan. Kaikki nämä yhdessä tukevat työntekijän työhyvinvoinnin kokemusta organisaatiossa. Työn mielekkyys ja työn imu-osion tulokset ylsivät yhtä lukuun ottamatta tavoitetasolle. Näiden vastausten perusteella voisi todeta, että vähintään neljä viidestä, jopa useammat neuronilaisista kokivat tutkimushetkellä työn imuun liittyviä tuntemuksia. Työ antaa lähes kaikille neuronilaisille riittävästi haasteita ja se tuntuu mielekkäältä. Mielekäs, takoituksenmukainen työ on tutkimusten mukaan työhyvinvointia tukevaa. Tällöin työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja voivansa toteuttaa Maslow'n tarvehierarkian ylintä eli itsensä toteuttamisen porrasta. Työ antaa neuronilaisille riittävästi haasteita, eikä se passivoi heitä. Työn imuun vaikuttavien tekijöiden kokeminen työssä on työn monipuolisuuden, kehitysmuonteisyyden sekä ystävällisen ja huomioivan työpaikkakulttuurin tulosta. Tähän peilaten voidaan taas todeta, että Maslow'n tarvehierarkian alempien portaiden hyvä kunto mahdollistaa tämän ylimmän portaan kokemusten positiivisuuden.

Työ motivoi melkein yhdeksää kymmenestä neuronilaisista. Tässä tutkimusasetelmassa ei ole eritelty sitä, miten työ motivoi neuronilaisia, luoko se sisäistä vai ulkoista motivaatiota. Tutkija voisi olettaa, että molempien osa-alueiden tarpeet tulevat neuronilaisten työssä toteutettua. Rinnakkaistutkimus antaa vastauksen ulkopuolisen motivoinnin keinojen osa-alueella. Sisäistä motivaatiota neuronilaisilla tutkijan mielestä on, koska heidän arvoihin ja arvostukseen sekä itsensä kehittämiseen liittyvät asiat ovat tutkimuksessa osoiteltulla hyvällä tasolla. Tämä tukisi myös elinikäisen oppimisen toteutumista neuronilaisten keskuudessa. Koska työmotivaatio on niin suuri, lisää se positiivisuuden kokemuksia omassa työssä. Työn mielekkyys voidaan todeta olevan myös positiivinen kokemus omasta työstä ja osaamisesta.

Tulosten mukaan neuronilaiset eivät ole leipääntyneitä työhönsä. Tässä tutkimuksessa ei tutkita leipääntymisen taustalla olevia tekijöitä esimerkiksi stressin kokemista tai liian helppoa työtä, näitä asioita tutkitaan rinnakkaistutkimuksessa.

Neuronilaiset pitävät ongelman ratkaisusta. Se tukee varmasti myös innovatiivisuutta ja kehittämismuonteisyyttä organisaatiossa. Neuronilaiset eivät hätkähdä muutoksia, vaan ratkoivat mielellään eteen tulevia haasteita. Rutinoituminen ja rutiinit tuovat arkeen turvaa ja tekevät työstä sujuvaa. Kuitenkin työn imun näkökulmasta ne voivat viedä työstä parhaan onnistumisen kokemuksen ja tätä kautta heikentää työn imun kokemista. Rutiinit voivat ”oi-

kein käytettynä” olla voimavara tulevalle uudelle ponnistelulle työssä. Eli voimavarat säästivät olennaiseen työskentelyyn, kun rutiiniasiat hoituvat nopeasti. Neuronilaisten muihin vastauksiin peilaten voisi olettaa, että rutiinit eivät ole innovatiivisuuden ja kehittymisen esteenä tässä organisaatiossa. Onko tähänkin yhtenä selityksenä neuronilaisten arvomaailmasta kumpuava kehittämisen arvo, joka ohjaa suurimman osan työtä Neuronissa.

Tämän osion viimeisen väittämän tulokset jäivät alle tavoitetason. Neuronilaisista 60 % kokee, että he osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon. Tämä tulos oli hieman yllättävä, koska muuten Neuronissa on innovatiivinen ilmapiiri. Käsitteenä päätöksen tekeminen on taas monella tapaa ymmärrettävä käsite. Tutkijan on vaikea tulkita miten vastaajat ovat käsitteen ymmärtäneet. Aihetta on kuitenkin tärkeä pohtia, koska päätöksen tekemiseen osallistumisella on todettu olevan suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. On myös tärkeää, että Neuronissa keskustellaan päätöksentekoprosessiin liittyvistä asioista. Neuronissa on auki kirjattu päätöksentekoprosessit ja foorumit. Kokouksia järjestetään säännöllisesti ja niistä tiedotetaan julkisesti (Huttunen henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2012).

Tavoittavatko nämä prosessit neuronilaiset, ymmärtävätkö he omat vaikuttamisen kanavansa. Vaikuttavatko päätöksentekoon osallistumattomuuteen vuorotyön asettamat rajoitteet, henkilökohtainen kiinnostus, kiire tai asioiden priorisointijärjestys. Tätä on tutkijan vaikea tulkita. Kokeeko henkilöstö tulevansa kuulluksi ja voivansa sitä kautta vaikuttaa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat tältä osin samansuuntaisia, kuin Inspi-hankkeen ensimmäisen vaiheen raportti Neuroninkin osoittaa. Siinä pohdittavaksi nostetaan se, että Neuronissa tulisi edistää vielä entisestään työntekijöiden kokemusta siitä, että organisaatio välittää työntekijän mielipiteistä ja hyvinvoinnista. Kokevatko neuronilaiset, että he eivät voi osallistua päätöksentekoon. Päätöksentekoprosesista tiedottaminen ja sen päivittäminen voisivat auttaa neuronilaisten kokemusta kuulluksi tulemisesta.

*Yleistä pohdintaa:* Tutkimus on laaja prosessi ja sen rajaaminen on ollut tutkijalle välillä sängen haasteellista. Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä on niin paljon, että niitä ei voisi kukaan tutkija tutkia yhdellä kertaa. Tutkimusprosessin laajuuden vuoksi sen hallinta on ollut myös haasteellista. Kuitenkin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valitseminen oli varmasti työn laajuuden näkökulmaan peilaten erittäin perusteltua, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa aiherajaus olisi saattanut olla vielä haasteellisempaa.

Tämä tutkimusmenetelmä oli hyvä menetelmä antamaan tietoa neuronilaisten työhyvinvoinnin tilasta tutkimushetkellä. Tutkimus antaa suunnan yksilön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä Neuronissa, se ei selvennä tekijöitä syvemmin. Jos tutkija olisi halunnut tutkia työhyvinvointia Neuronissa syvällisemmin, olisi hän valinnut menetelmäksi laadullisen menetelmän. Tällöin tälle tutkimukselle asetettu tavoite neuronilaisten työhyvinvoinnin kuvasta ei olisi toteutunut, koska tutkija ei olisi pystynyt hallitsemaan tälle tutkimukselle asete-

tuissa aikaraameissa laadullisella menetelmällä kaikkien 107 vastaajan vastauksia. Jos tutkimusjoukko olisi ollut pienempi, kyseessä ei olisi ollut kaikkien neuronilaisten työhyvinvoinnin kuvaus. Tämän vuoksi tutkija näkee, että tutkimusmenetelmä valinta oli tätä tutkimusasetelmaan nähden onnistunut. Muuten omaa työtään tutkimusprosessissa tutkija on arvioinut kohdassa 10.3

*Tulosvertailua:* tutkija on halunnut lopuksi vertailla tämän tutkimuksen tulosten ja Inspi-hankkeen ensimmäisen vaiheen raportissa esiin nostettujen tulosten yhtäläisyyksiä ja mahdollisia eroja. Inspi-raportti Neuroniiin on käsitelty tässä tutkimuksessa luvussa 8.2.1 Viimeisimmät työhyvinvoinnin mittaukset Neuronissa.

Tutkimusten tuloksia ei voi täysin vertailla, koska tutkimusten lähtökohdat ja tavoitteet ovat olleet täysin erilaiset. Tutkijan mielenkiinto heräsi kuitenkin peilata tuloksia toisiinsa, koska hän löysi niistä yhteneväisyyksiä. Molemmissa tutkimuksissa on todettu, että neuronilaisilla työn tavoite on selkeä ja työtehtävät ovat kehittäviä. Työyhteisön toiminnan ystävällisyys ja yhteisöllisyys nousevat molemmissa tutkimuksissa Neuronin vahvuutena esille. Työntekijöiden aktiivinen oman itsen kehittäminen on myös molempien tutkimusten tuloksista havaittavissa. Molemmissa tutkimuksissa todetaan, että työntekijät kokevat työn imuun liittyviä tekijöitä usein, tämä on myös erittäin merkittävä työhyvinvointia edistävä tulos. Lisäksi vahvuudeksi Inspi-raportissa nostettiin vielä palveleva esimiestyö, mutta sitä ei ole suoranaisesti mitattu tässä yksilön näkökulmasta lähtevässä tutkimuksessa. Voidaan kuitenkin olettaa, että neuronilaisten koetun työhyvinvoinnin taustalla on omassa roolissaan myös työhyvinvointia tukeva esimiestyö.

Inspi – raportissa ja tässä tutkimuksessa Neuronin kehittämiskohteiksi nousi kaksi samansuuntaista tekijää, mistä toista onkin käsitelty jo päätöksentekoon liittyvässä pohdinnassa aiemmin tässä kappaleessa. Toinen tekijä oli se, että Inspi – raportissa todetaan, että organisaation tulee tukea työntekijää sosiaalisten voimavarojen lisäämisessä, esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä antamaan ja hakemaan palautetta, ideoita ja opastusta myönteisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä tutkimuksessa jo aiemmin mainitut itsearvioinnin, kehityskeskustelujen ja palauteprosessin kehittämistarpeet tukevat myös edellä mainittua Inspi-hankkeen kehittämissuosituksia.

Tutkija voisi nostaa tässä kohdassa tämän tutkimuksen luotettavuutta lisääväksi tekijäksi sen, että tutkimustulokset ovat samansuuntaiset kuin Valtakunnallisessa Neuronissa koskevassa korkeatasoisessa hankeraportissa.



## 10.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa validiteetti ilmaisee sitä, missä määrin on kyetty mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. (Holopainen & Pulkkinen 2008,16). Tässä tutkimuksessa tutkija on päässyt omaan tavoitteeseensa kuvata neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa.

Kyselytutkimuksen etuna on Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan se, että niillä saadaan laaja tutkimusaineisto ja sillä voidaan kysyä monia eri asioita. Menetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa, koska aineisto saadaan käsiteltyä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Tutkijalla on valmiina tilastolliset analysointitavat ja raportointimuodot, joten hänen ei tarvitse itse kehittää aineiston analysointitapoja.

Reliabiliteetti ilmaisee mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei sattuman varaista tietoa. (Holopainen & Pulkkinen 2008,17). Tässä tutkimuksessa tutkija ja rinnakkaistutkija tekivät yhteistyötä kvantitatiivisen strukturoidun kyselylomakkeen laatimisessa. Strukturoidun kyselylomakkeen käyttäminen tutkimuksessa on helpottanut aineiston tilastollista käsittelyä. Tutkimusaineisto ei ole tilastolliseen kyselytutkimukseen peilaten suuri, mutta kuitenkin riittävä. Tutkimusaineiston suuruudella ei ollut tässä tutkimuksessa merkitystä, koska tutkijat halusivat tietoisesti kuvata yhden organisaation työhyvinvoinnin tilaa. Saatujen tulosten siirrettävyys kuvaa niiden sovellettavuutta toiseen tutkimusympäristöön (Lincoln & Cuba 1985, 300). Tutkijat eivät voi verrata ja yleistää näiden tutkimusten tuloksia suoraan aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, koska kyselylomake on rakennettu tätä tutkimusta varten, eikä sitä ole käytetty aiemmin. Kuitenkin mittaria voidaan soveltaa myös muiden organisaatioiden käyttötarkoituksiin.

Kyselytutkimuksen haittana voidaan pitää sitä, että tutkijan ei ole mahdollista varmistaa, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tutkija ei voi tietää miten onnistuneita kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta tai onko vastaaja ollut tietoinen kysymyksissä käytetyistä käsitteistä muun muassa palkitseminen tai päätöksenteko. Tutkijan on vaikea kontrolloida vastausvaihtoehtojen väärinymmärryksiä.

Kato voi myös olla survey -kyselytutkimuksen heikkous. (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Tässä tutkimuksessa katoa ei ollut. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kuitenkin vastausprosentti oli erittäin hyvä 92,5 %, jolloin voidaan olettaa, että neuronilaiset olivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn vapaaehtoisesti. Erilaisten tutkimusten tutkimuskuvauksia tarkastellessa tutkijat ovat päätyneet siihen, että vastausprosentti 60 olisi jo erittäin hyvä tulos survey – tyyppiseen tutkimukseen. Tutkija tai rinnakkaistutkimuksen tutkija olivat henkilökohtaisesti yhteydessä lähes kaikkiin vastaajiin, joten voidaan olettaa, että tutkimuksesta tiedottaminen lisäsi vastausmotivaatiota. Tutkijat kiersivät kaikissa työyksiköissä kertomas-

sa tutkimuksesta ja sen merkityksestä neuronilaisten työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa. Voidaan myös pohtia sitä, mikä vaikutus oli tutkijoiden ”tuttuudella”. Tutkijat ovat neuronilaisten työkavereita, joten vastausprosenttiin voi vaikuttaa myös vastaajan ajatus ”työkaverin auttamisesta”, jotta tutkimus onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Kyselylomake jaettiin neuronilaisille paperiversiona. Tutkijat halusivat varmistaa tällä sen, että kaikki neuronilaiset pystyvät vastaamaan kyselyyn. Jos kysely olisi ollut internet-pohjaisena, olisi se vähentänyt vastausprosenttia jonkun verran. Tutkijat tietävät, että kaikki neuronissa työskentelevät ammattiryhmät eivät käytä tietokonetta aktiivisesti työssään. Tämän vuoksi haluttiin varmistaa, että kysely tavoittaa myös nämä vastaajat.

Vastaajat olivat vastanneet kyselylomakkeeseen melko kattavasti, kyselylomakkeen loppuosan kysymykset jäivät joiltakin vastaajilta vastaamatta. Tämän tutkimuksen vastausten vastaajamäärä vaihteli  $n=97-99$  välillä. Vastaajien määrä on ollut koko tutkimuksessa hyvä, joten voisi olettaa, että kysymyksiin on ollut helppo vastata. Sitä tutkijan on vaikea määrittää, johtuiko muutaman kysymykseen vastaamattomuus vaikeasta kysymyksen asettelusta, liian pitkästä kyselylomakkeesta, vastaajan huonosta keskittymisestä vastaamiseen tai jostakin muusta syystä. Tutkijat yrittivät tehdä kyselylomakkeesta helposti ymmärrettävän, luettavan, vastattavan sekä selkeän.

Tuloksia tarkastellessa on huomioitava se, että vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin ja väittämiin sen hetkisen tilanteen ja subjektiivisen tuntemuksensa mukaisesti. Kyselyn tarkoituksena onkin luoda kuva yksilöiden henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tilasta. Vastauksien summa on siis subjektiivinen kokemus juuri sillä hetkellä mitatusta työhyvinvoinnin tilasta Neuronissa. Vastauksia tarkastellessa on otettava huomioon kysymysten yleisluontoisuus ja se, että yksilöt tulkitsevat kysymyksiä hyvin eri tavoin. Vastaajat ovat voineet tulkita väitteet täysin virheellisesti peilattuna viitekehykseen. Tätä tutkija ei pysty hallitsemaan, mutta se on hyvä muistaa tulokisia tulkitessa. Tämän tutkimuksen vastaukset voidaan siis nähdä suuntaa antavina tuloksina. Vastaushetken subjektiivinen kokemus on näkyvissä tutkimustuloksissa myös Marjalan (2009, 189) ja Mahlakaarron (2010, 16-17) tutkimuksissa. Myös tämän tekijän vuoksi tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin.

Tutkimukseen voitiin vastata nimettömästi, eikä vastaajien työyksikkö tai muu tunnistemuuttuja tullut esille missään tutkimuksen vaiheessa. Koska tutkijat tuntevat henkilökohtaisesti kaikki tutkimuksen vastaajat, yritettiin heidän anonymiteettiä turvata myös sillä, että vastaajien ei tarvinnut kirjoittaa omalla käsialallaan kyselylomakkeeseen tai vastauskuoreen mitään. Kyselylomakkeen vastaamiseen tarvittiin vain ympyröidä oikea vastausvaihtoehto ja tutkijat olivat kirjoittaneet vastauskuoren tiedot jo valmiiksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että vastaajat vastaavat kyselylomakkeeseen niin kuin olettavat tutkijan haluavan heidän siihen vastata. Kyselytutkimuksessa on riski, että tutkimuksen odotukset ohjaavat vastaajan vastausvalintoja. Tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin Innostuksen spiraalin 1. vaiheen Neuronin tutkimustulokset, joten voisi olettaa vastaajien vastanneen tutkimukseen oman realistisen ja subjektiivisen tuntemuksen pohjalta.

Tutkimusta voidaan pitää eettisesti korkeatasoisena ja luotettavana, koska tutkija ja rinnakkaistutkija ovat noudattaneet koko tutkimuksen ajan hyvää tutkimuskäytäntöä ja kirjallisia ohjeita tutkimuksen tekemisestä. Prosessin aikana on koko ajan pyritty olemaan objektiivisena tutkijana, vaikka tutkimusympäristö olikin tutkijoiden oma työpaikka. Tutkijat eivät osallistuneet itse kyselyyn, vaan pysyivät koko ajan tutkijan roolissa. Tutkimuksesta tiedotettiin hyvin ja siten luotiin luotettava kuva tutkimuksesta. Vastaukset koottiin ja säilytettiin asianmukaisesti ja ne hävitettiin prosessin päätyttyä. Kukaan ulkopuolinen ei ole käsitellyt vastauslomakkeita. Vastausten analysointitapa oli kansainvälisesti käytetty Webropol – sovellus, jonka käyttöön tutkija perehtyi kirjallisuuden ja FL Heikki Likitalon avulla. Raportoinnissa on käytetty myös tilastollisesti hyväksyttyä Excel – taulukkolaskentaohjelmaa.

Kyselylomake testattiin pilottitutkimuksessa Kuopion kaupungin Vehmersalmen alakoulun henkilökunnalla ja sitä korjattiin saatujen kommenttien pohjalta. Tämä testaus lisäsi myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

## 10.2 Jatkotutkimusaiheet

Työhyvinvoinnin tutkiminen on erittäin mielenkiintoista ja hyödyllistä. Yhteiskunta, työnantajat, työntekijät ja sidosryhmät saavat tutkimuksista pohjan kehittymistyölleen. Tämä tutkimus herätti tutkijassa monenlaisia mietteitä, mitä on käyty läpi myös johtopäätösten pohdinnassa. Tämä tutkimus oli yksi kuvaus Neuronin työntekijöiden subjektiivisesta työhyvinvoinnin kokemuksestaan. Tutkija näkisi, että tähän tutkimukseen peilaten keskeisimmät jatkotutkimusaiheet olisivat itsearviointi-, kehityskeskustelu- ja päätöksentekoprosessin tarkastelussa. Nämä olivat keskeisiä kehittämiskohteita, joita tässä tutkimuksessa nousi esille. Sen vuoksi tutkija katsoisi, että näiden aiheiden syvempi tarkastelu voisi olla neuronilaisten työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä teemoja.

Tämä tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus. Mikäli Neuronissa halutaan tutkia työhyvinvoinnin tilaa syvemmin, voisi työhyvinvointitutkimusmenetelmänä olla laadullinen, pohtiva tutkimusnäkökulma, jossa pystytään pureutumaan syvemmin tutkittavaan tutkimustehtävään.

### 10.3 Tutkijan oman tutkimusprosessin arviointia

Tässä kappaleessa tutkija on tehnyt subjektiivista arviointia oman tutkimusprosessin onnistumisesta peilaten ajatuksiaan Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteereihin.

*Kehittämiskohteen aihevalinta, -rajaus ja sisällölliset valinnat.* Tässä tutkimuksessa tutkijan tehtävänä oli tuottaa työelämätarvelähtöistä tutkimustietoa Neuronin työntekijöiden subjektiivisesta työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimuksen aihevalinta oli yhteiskunta- ja organisaatiotasolla erittäin ajankohtainen ja merkittävä. Yhteiskunnallinen keskustelu aiheesta on aktiivista ja jo nykyisen hallituksen hallitusohjelma peilaa tavoitteitaan hyvinvoivaan työelämään. Neuronissa on kehitetty työhyvinvointia strategisesti ja tämä tutkimus tuki tämän strategisen tavoitteen toteutumista. Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat organisaation tärkein voimavara. Työhyvinvointia tutkitaan paljon ja sitä parantavia menetelmiä kehitetään jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa tutkija halusi painottaa yksilön näkökulmaa ja herätellä ajatusta siitä, että työntekijällä itsellään on myös merkittävä vaikutus omaan työhyvinvointiinsa.

On kuitenkin muistettava se, että yksilön vaikutusta omaan työhyvinvointiin ei voi selkeästi erottaa organisaation työhyvinvointirakenteista ja muiden tekijöiden vaikutuksesta yksittäisen työntekijän kokemaan hyvinvointiin. Työhyvinvointi on hyvin organisoidun organisaation, johdon, lähiesimiehen, työyhteisön, yksittäisen työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyötä, jossa tavoitteena ovat hyvinvoivat työntekijät. Työelämän muutokset ja kehittyminen vaikuttavat jatkuvasti työelämään ja sen vuoksi aktiivista työhyvinvointikeskustelua tarvitaan työelämässä koko ajan.

Työhyvinvointi on jokaisen subjektiivinen kokemus, mikä tekee aiheen tutkimuksesta haasteellista. Jokainen kokee oman työhyvinvointinsa ja työhyvinvoinnin käsitteenä omalla tavallaan. Tässä tutkimuksessa tutkija halusi tutkia juuri tätä kyseistä asiaa. Oli mielenkiintoista nähdä, miten eri yksilöt kokivat oman subjektiivisen työhyvinvointinsa. Lisäksi lopussa oli ilo huomata, että lähes kaikki neuronilaiset ajattelivat asiasta samansuuntaisesti.

Aiherajauksen tekeminen oli oma prosessinsa, koska Neuronin työhyvinvointitutkimuksen tutkimuskokonaisuudessa oli kaksi erillistä tutkimusta, kuten aiemmin tässäkin tutkimuksessa on jo mainittu. Molempien tutkimusten tutkijat ja opinnäytetyön ohjaaja pohtivat aihe-rajauksia ja sisältöä prosessin alussa pitkään, jotta siitä saatiin hallittu ja selkeästi rajattu kokonaisuus. Kun asia oli sovittu, prosessi eteni tiiviin yhteistyön avulla hyvin loppuun saakka.

Molempien tutkimusten tekijöille oli alusta asti selkeää, että aiheenrajauksessa käytetään Neuronissa työhyvinvointisuunnitelman taustalla olevaa Maslow'n tarvehierarkiaa ja siitä

johdettua Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallia. Tämä teki tutkimuksen teoreettisesta lähtökohdasta selkeän. Aiherajaukseen jouduttiin tekemään myös käytetyn mallin sisällä ja teoreettiseen viitekehykseen nostettiin Neuronin työhyvinvointisuunnitelmassa esiin nousseet työhyvinvointirakenteet.

*Tavoitteiden asettaminen ja työprosessin eteneminen.* Tavoitteiden asettaminen on edellä mainitun aiherajauksen jälkeen selkeä. Tutkija tiesi koko ajan, mitä hän halusi tältä tutkimukselta ja hän tiesi myös, mitä organisaatio odottaa tutkimusprosessilta. Tavoitteellinen toiminta eteni koko prosessin ajan. Työprosessi ja sen dokumentointi eteni Savonia-ammattikorkeakoulun ja Hirsjärven ym. ohjeiden mukaisesti. Tutkija pysyi koko tutkimusprosessin ajan tutkijan roolissa. Neuronissa tehdään paljon tutkimustyötä ja se on osa neuronilaisten arkea. Neuronilaiset ovat oppineet siihen, että työkavereilla on kehittämisprosesseissa erilaisia rooleja, jotka liittyvät prosesseihin ja niiden onnistumiseen. Tämän vuoksi asettuminen tutkijan rooliin omassa työympäristössä ei ollut tutkijalle vaikeaa. Tietenkin roolimutokseen tarvitaan myös oma aktiivinen työ, että pysyy asetetussa roolissa.

Tutkija teki koko ajan yhteistyötä rinnakkaistutkimuksen tutkijan kanssa. Tutkimukset olivat omia kokonaisuuksiaan ja ne täydensivät toinen toisiaan. Rinnakkaistutkimus selvitti Maslow'n tarvehierarkian kolmen ensimmäisen portaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Tämä tutkimus jatkoi edellisestä ja selvitti Maslow'n neljännen ja viidennen portaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työnjako oli koko prosessin ajan selkeä.

*Menetelmälliset ja ammattikäytännölliset valinnat.* Tutkimusaiheen rajauksen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen menetelmälliset valinnat olivat selkeitä. Tutkija halusi kuvata neuronilaisten työhyvinvoinnin tilaa tutkimushetkellä, jonneka vuoksi tutkimustyyliksi valikoitui kuvaileva tutkimus. Maslow'n tarvehierarkian pohjalta Rauramon työhyvinvoinnin portaat –malli käsittelee työhyvinvointia monipuolisesti. Tutkija halusi valita tutkimusmenetelmäksi edellä mainittua teoreettista viitekehystä parhaiten hallittavan menetelmän ja sen vuoksi menetelmä muokkautui survey-tyyppiseksi kyselyksi. Tutkija halusi tavoittaa tutkimuksellaan kaikki neuronilaiset, joten kvalitatiivinen tutkimus oli tästäkin syystä perusteltua. Menetelmävalinta on tutkijan mielestä asetettuihin tavoitteisiin nähden erinomainen ja ettisiä arvoja kunnioittava.

*Asiantuntijuuden kehittyminen.* Tutkija on ollut kiinnostunut useita vuosia työhyvinvointitekijöistä organisaatiossa. Hän on tehnyt aikaisimmissa opinnoissa kehittämistehtävän työhyvinvointiaiheesta ja lisäksi hän on suorittanut työhyvinvointikoordinaattorin lisäkoulutusta. Tutkija tiesi työhyvinvointitekijöistä ja oli tutustunut aiheeseen ennen tätä opinnäytetyötään. Työhyvinvointityöskentely on osa tutkijan arkityötä, joten tutkija työskentelee aiheen ympärillä jatkuvasti. Tämä tutkimusprosessi on syventänyt tutkijan asiantuntijuutta työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa merkittävästi. Tutkija on oppinut hyödyntämään erilaisia tiedonke-

ruumenetelmiä ja valikoimaan runsaasta tietomäärästä ajankohtaisia, korkeatasoisia ja luotettavia tiedonlähteitä. Tutkija on pureutunut työhyvinvoinnin teemaan Suomessa yhteiskunnan, organisaation ja yksilön tasolla. Hän on saanut tietoa ja ammatillista kasvua jo tutustuessaan teoriaan. Lisäksi tutkija on paneutunut kansainväliseen työhyvinvointityöskentelyyn ja huomannut, että Suomessa työelämän kehittäminen on korkeatasoista. Tutkija pystyy hyödyntämään omaa syventynyttä asiantuntijuuttaan työssään. Tutkija on kehittynyt myös tieteellisen opinnäytetyön tutkijana. Opinnäytetyön tekeminen on lisännyt tutkijan ymmärrystä tutkimustiedon tuottamisesta ja tärkeydestä. Tiivis yhteistyö rinnakkaistutkimuksen tutkijan kanssa on lisännyt tutkijan taitoa pohtia asioita monipuolisesti, rakentavasti ja avarakatseisesti.

*Opinnäytetyön/raportin ja tulosten laadukkuus.* Tätä osiota tutkija on pohtinut jo osaksi tutkimuksen luotettavuus-kappaleessa. Raportointi on laadukasta ja noudattaa sille annettuja kriteereitä. Tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja tutkimustehtävää ja se on tehty hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti. Tutkija toteaa, että työ on onnistunut ja hän on onnistunut omassa tutkimusprosessissaan. Tutkimus on työelämälähtöinen ja sillä on merkittävää sovellusarvoa tutkimusorganisaatiossa. Tulosten pohjalta Neuronissa voidaan lähteä kehittämään työhyvinvointityötä yksilön näkökulmasta. Tulokset antavat kehittämissuunnan, jonka avulla organisaatio ja työntekijät yhdessä voivat keskustella esiin nousseista tuloksista ja niiden vaikutuksesta arkityöhön. Tutkimustulokset eivät ole sovellettavissa muihin organisaatioihin, mutta tutkimusta varten luotu ja siinä käytetty mittari on käyttökelpoinen työhyvinvoinnin arviointimenetelmä eri organisaatioihin. Mittarin antaman arvioinnin kautta organisaatiot voivat kehittää oman organisaationsa työhyvinvointirakenteita. Pohdintaosuus on kattava ja siinä on pohdittu tutkimuksen teemaa monipuolisesti. Pohdinnassa on arvioitu kriittisesti tutkimusprosessia ja tutkija on arvioinut omaa osuuttaan prosessissa kattavasti ja monipuolisesti.

Tutkimuksen tekeminen oli suuri prosessi, jonka tutkija toteutti oman työnsä ohella. Prosessi vei aikaa ja energiaa. Tutkimusaiheen ajatustyö oli tutkijalla käynnissä koko pitkän prosessin ajan. Aikataulussa pysyminen muun arjen toimintojen ohessa on ollut haasteellista ja välillä on tuntunut, että aika ei riitä millään tämän tutkimuksen tekemiseen. Kuitenkin mielenkiinto aihetta kohtaan ja opintojen loppuun saattaminen ovat olleet motivaattoreita tämän prosessin loppuun saattamisessa. Prosessin eri vaiheessa on tutkija kokenut monenlaisia tunteita esimerkiksi innostusta, tekemisen iloa, oivaltamisen onnea, ahdistusta, ärsyyntymistä, väsymystä ja kyllästymistä. Välillä tutkija on saavuttanut Hakasen (2005) kuvaaman flow tilan, jossa tutkimuksen tekeminen on ”vienyt tutkijan kokonaan mennessään”. Tunneskaala on ollut monipuolinen ja tutkija olettaa, että kaikki nämä positiiviset ja negatiiviset tunteet kuuluvat ”luomisprosessiin”. Nyt tutkimuksen loppuvaiheessa tyytyväisyys, onnistumisen tunne, onnellisuus, ilo ja ylpeys omasta hienosta suorituksesta ovat keskeisimpiä tunteita. Ja tietysti hyvä tunne siitä, että on tehnyt työnantajalle hyvää työtä.

Kiitokset prosessin onnistumisesta kuuluvat myös rinnakkaistutkimuksen tutkijalle Helille ja opinnäytetyönohjaaja Sinikalle.

#### 10.4 Tutkijan arviointia Neuronin tutkimuskokonaisuuden onnistumisesta

Kuten tässä tutkimuksessa on jo useita kertoja mainittu, oli tämä tutkimus osatutkimus Neuronissa toteutettavaa tutkimuskokonaisuutta, joka kuvasi yksilön työhyvinvoinnin tilaa Neuronissa. Molemmat tutkijoista opiskelevat samaa tutkintoa ja tekevät normaaliarjessa töitä työkavereina. Tutkimusprosessiin ryhtyminen tuntui alusta lähtien hyvältä vaihtoehdolta kehittää Neuronin työhyvinvointia. Molemmat tutkimukset tuottivat tutkimusorganisaatiolle uutta tietoa työhyvinvoinnista. Neuronissa ei ole aikaisemmin tutkittu työhyvinvointia yksilön näkökulmasta.

Tutkimuskokonaisuuteen kuuluu kaksi tutkikusta, joissa on yhteneväisiä osia. Tutkijat ovat tehneet tiivistä yhteistyötä koko tutkimusprosessin ajan. Teoreettista viitekehystä on rakennettu yhteisen kokonaistavoitteen pohjalta. Yhteistyö on onnistunut erittäin hyvin. Tutkijat ovat kulkeneet erittäin rikasta oppimisprosessin polkua. Tutkimuksen näkökulma on varmasti paljon laajempi, kuin se olisi ilman rinnakkaistutkimusta, koska tutkijat ovat prosessoineet työhyvinvointiin liittyviä asioita keskenään erittäin paljon. Prosessia on käyty syvän dialogin merkeissä ja se on kasvattanut molempia tutkijoita työhyvinvoinnin asiantuntijoina.

Molemmat tutkijat ovat tukeneet toinen toistaan ja yhteinen tavoite on ohjannut prosessia koko ajan. Ristiriitoja tai suuria näkemyseroja ei ole ilmennyt. Prosessia on viety eteenpäin ammatillisesti keskustellen ja pohtien. Kompromissiratkaisuja on tehty muutamia kertoja ja lopputulos on tyydyttänyt molempia tutkijoita.

Tämä prosessi on ollut varmaan myös ohjaajalle haasteellinen. Ohjattavana on kaksi samansuuntaista, mutta eri aihealueen tutkimusta. Ohjaaja Sinikka on ollut erittäin suuri apu tämän suuren tutkimusprosessin läpi viennissä.

Tämän tutkimuksen tutkijan opiskeluaikataulu on tiiviimpi kuin rinnakkaistutkijan aikataulu. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei valitettavasti ole vielä käytettävissä rinnakkaistutkimuksen tuloksia. Rinnakkaistutkimuksen tulokset valmistuvat tätä tutkimusta myöhemmin keväällä 2013. Tutkijoilla on kuitenkin tarkoitus, että tulokset julkaistaan neuronilaisille yhtä aikaa kokonaisena tutkimusprosessina keväällä ja syksyllä 2013.

## LÄHTEET

Aaltonen M., Saari J. & Martimo K-P. Työturvallisuus. 2010. Teoksessa Martimo K-P., Antti-Poika M. & Uitti J. (toim). Työstä terveyttä. Duodecim. Helsinki.

Alasoini T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. [Verkkojulkaisu] EVA:n tutkimusraportteja. Taloustieto Oy. Helsinki. [Viitattu 28.8.2012]. Saatavissa: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)

Alasoini T. 2011. Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa (32-41). Artikkele. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2011. Työ ja elinkeinoministeriö. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4325>

Anttila J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus –sarja. Työpoliittiseen tutkimusohjelmaan (2003-2007). Työministeriö. Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 30.12.2012] Saatavissa: [http://tyolinja.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://tyolinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf)

Anttonen H. & Räsänen T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki 2009.

Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen väitös. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Vaasa. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.1.2013]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Burton J. Creating healthy workplaces. 2006. Industrial Accident Prevention Association (IAPA) [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.12.2012] Saatavissa: [http://www.iapa.ca/pdf/2004\\_HWP\\_Healthy\\_Workplace\\_FINAL.pdf](http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf).

Collin K. 2005. Experience and Shared Practice – Design Engineers' Learning at Work. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 261. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Csikszentmihalyi M. 1990. Flow: the psychology of optimal experience. Harper & Row. New York.

Elo A-L. Työn henkinen kuormittavuus ja hyvinvointi työssä. 2009. Teoksessa Kauppinen T., Hanhela R., Kandolin I., Karjalainen A., Kasvio A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkonen J. & Viluksela M. 2009. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Helsinki.



Elo A-L., Ervasti J., Teräsaho M., Hemmilä P., Lipponen J. & Salimäki A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 50/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Etera. 2011. Työhyvinvointi. Mitä työhyvinvointi on? [verkkosivu] [Viitattu 5.8.2012.]. Saatavissa: [www.etera.fi](http://www.etera.fi)

EUROFOUND. 2007. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö (EUROFOUND). [Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2012]. Saatavissa: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/c111111\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c111111_fi.htm)

Finnish institute of occupational health [1.] 2012. Finnish institute of occupational health. Publications. Newsletters. Asian-Pacific Newsletter. Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.12.2012]. Saatavissa: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Finnish institute of occupational health [2.] 2012. Finnish institute of occupational health. Publications. Newsletters. African Newsletter. African Newsletter on Occupational Health and Safety. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.12.2012]. Saatavissa: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Forma P. 2004. Perhe, työ ja työssä jatkaminen. Teoksessa Forma P. & Väänänen J. (toim.). Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. 2004. Kuntatyö 2010 –prjokekti. Helsinki.

Furman B., Ahola T. & Hirvihauta H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. PRO –kirjasarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Haapakorpi A. & Haapola I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 35/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen J. 2009. Työ imun arvionti menetelmä. [Verkkokirja] Työterveyslaitos. Helsinki [Viitattu 23.9.2012] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_menn.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_menn.pdf)

Hakanen J. 2005. Työnuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen J., Seppänen P., Harju L., Laaksonen A. & Pahkin K. 2011. Innostavat ja menestyvät työyhteisöt. Tutkimus- ja kehittämishanke ensimmäisen vaiheen tulosraportti Neuroniin. Innostuksen spiraali. Innostavat ja menestyvät työyhteisöt –tutkimus- ja kehittämishanke. Työterveyslaitos.

Hakanen J., Harju L., Seppälä P., Laaksonen A. & Pahkin K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Tietoa työstä sarja. Työterveyslaitos. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.4.2013] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>

Health Canada. 2011. Health Canada. Environmental workplace health. [Verkkosivut]. [Viitattu 8.12.2012] Saatavissa: [www.hc-sc.gc.ca](http://www.hc-sc.gc.ca)

Heikkilä T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki. 2013. Helsingin kaupunki. Henkilöstöraportti 2012. Helsingin kaupunki. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavissa: [http://www.hel.fi/static/helsinki/raportteja/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti%202012\\_khs%2020413.pdf](http://www.hel.fi/static/helsinki/raportteja/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti%202012_khs%2020413.pdf)

Heiskanen E. & Salo J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hodson R. Demography or respect? Work group demography vs. organizational dynamics as determinant of meaning and satisfaction at work. 2002. British Journal of Sociology 53 (2).

Hoffmanco International. 2013. Työkykyjohtamisen benchmark-hanke 2012 loppuraportti 23.1.2013. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Hoffmanco International, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK), tilintarkastusyhteisö PwC ja Työterveyslaitos. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/Tykykyjohtamisen-Benchmark--hankkeen-loppuraportti-2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/Tykykyjohtamisen-Benchmark--hankkeen-loppuraportti-2012.pdf)

Holopainen M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Hottinen V. 2002. Työyhteisöindeksi. Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työterveyslaitos. Psykologian osasto.

Hublin C. & Härmä M. Työajat ja terveys. 2010. Teoksessa Martimo K-P., Antti-Poika M. & Uitti J. (toim). Työstä terveyttä. 2010. Duodecim. Helsinki.

Hussin T. 2005, 62. Essays on managing knowledge and workrelated wellbeing. Swedish school of Economics and Business Administration. Department of Management and organization Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.8.2012] Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/122/150-951-555-892-1.pdf?sequence=2>

Huttunen M. 2012. Työhyvinvointityöskentely Neuronissa. [Haastattelu] 31.12.2012.

Hyppänen R. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. 2010. Talentum. Helsinki.

Hämäläinen A. & Vasara V-T. [s.a.] Maatieto. Eurooppa. Itä-Eurooppa. Venäjä. Suuntana Venäjä. Töihin. Työskentelykulttuuri Venäjällä. CIMO, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Euroopan komission Elinikäisen oppimisen ohjelma. [Verkkosivu]. [ Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [www.maatieto.net](http://www.maatieto.net)

ICOH. 2012. ICOH. About ICOH. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2012]. Saatavissa: [www.icohweb.org](http://www.icohweb.org)

Ihmisen kokoinen työ -hanke. 2012. Ihmisenkokoinen työ. Ajankohtaista. Tutkimus: Suomalaiset suhtautuvat positiivisesti työhönsä. Taloustutkimus. Abbvie, Manpower, Mehiläinen, Munuais- ja maksaliitto ry, Suomen reumaliitto ry, The American Chamber of Commerce in Finland & Varma. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.1.2013]. Saatavissa: [www.ihmisenkokoinentyo.fi](http://www.ihmisenkokoinentyo.fi)

Ilmarinen. 2010. Ammattitaito jakoon – hiljaisen tiedon valmennus seminaari. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.10.2012] Saatavissa: [http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/02\\_asiakastilaisuudet/tyohyvinvointiseminaarit\\_2010.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/02_asiakastilaisuudet/tyohyvinvointiseminaarit_2010.pdf)

ILO [1.]. 2012. International labor organization. About the Ilo. Who we are. [Verkkosivu] [Viitattu 4.11.2012]. Saatavissa: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

ILO [2.] 2012. International labor organization. About the Ilo. Mission and objectives. [Verkkosivu] [Viitattu 4.11.2012]. Saatavissa: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Isopahkala-Bouret U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. Artikkelit (84-93). Aikuiskasvatus 2/2008. Tieteellinen aikakauslehti. Vol. 28.

Jaari A. 2004. Itsetunto, elämänhallinta ja arvot - Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Akateeminen väitös. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. Helsinki.

Juuti P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti P. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, 77-91. 2006. Teoksessa Vesterinen Pirkko toim. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Järvensivu A., Valkama P. & Koski P. 2009. Työssäoppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 2/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Jääskeläinen A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 28.3.2013]. Saatavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88827/Jaaskelainen\\_actaE\\_117.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88827/Jaaskelainen_actaE_117.pdf?sequence=2)

Kaaja S. 2013. Innostus tekee työstä mielekästä ja tuottavaa. Työn imua kokeva työntekijä voi tuottaa jopa sata kertaisen tuloksen leipääntyneeseen kollegaansa verrattuna. Artikkelit 30-31. Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Jari Hakasen haastattelu. Työhyvinvoinnin erikoislehti (ttt) Työ Terveys Turvallisuus 2.2013. 43. vuosikerta. Työterveyslaitos.

Kaivola T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Yritys kirjat Oy. Helsinki.

Kalmi P., Mäkinen M., Jones D. & Kato T. 2011. Henkilöstön osallistumisen yleisyys ja vaikutukset suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Artikkelit. Kansantaloudellinen aikakauskirja. 107. vuosikerta. 4/2011. Taloustieteellinen yhdistys. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.1.2013] Saatavissa: [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6801.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6801.pdf)

Kandolin I., Tuomivaara S. & Huuhtanen P. Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. 2009. Teoksessa Kauppinen T., Hanhela R., Kandolin I., Karjalainen A., Kasvio A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkanen J. & Viluksela M. 2009. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kapanen P. 2011. Neuron: henkilökunnan lihaskuntotestit, vuoden 2011 tehtyjen testien koonti. Yhteenvetoraportti. Kuopion työterveys Ry.

Karjalainen M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Tutkimus 388. Jyväskylä.

Kaski S. & Kiander T. 2007. Minä johtajana. – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita. Helsinki.

Kasvio A. & Tjäder J. 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kauppinen T. J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, ihmillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Kustannus osakeyhtiö Otava. Keuruu.

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy.

Kelhä S. 2012. Hiljainen signaali on tehokas työkalu. Tutkija ja kouluttaja Marko Kestin haastattelu. Artikkelit (20-23). Ilmarisen asiakaslehti 4/12. Ilmarinen. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://issuu.com/zeelandsociety/docs/il0412-pdf?mode=window&backgroundcolor=%23222222>

Kesti M. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. 2010. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kinnunen T., Feldt U. & Mauno S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Helsinki.

Kivimäki M., Elovainio M., Vahtera J. ja Virtanen M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. (151-152). Teoksessa Vuori Jari toim. Terveys ja johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kivinen T. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. 2008. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopio.

Kivioja K. 2004. Työnominaisuuksien vaikutus uupumukseen alle ja yli 45-vuotiailla kunta-työntekijöillä. Teoksessa Forma Pauli & Väänänen Janne (toim.). Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 –projekti. Helsinki.

Kivistö S., Kallio E. & Turunen G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:33. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kuntoutussäätiö. [s.a.]. Punk. Pientyöpaikoilla uudistuminen. [Verkkosivu] [Viitattu 14.7.2012]. Saatavissa: <http://www.kuntoutussaatio.fi/punk>

Laaksonen H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia, 187. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa.

Lahtinen P. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. 2009. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteidenlaitos. Tampere.

Laine M. Terveystenhuolto ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen T., Hanhela R., Kandolin I., Karjalainen A., Kasvio A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkanen J. & Viluksela M. 2009. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Helsinki.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 (1517/2009). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi 693/1976 (1731/2009). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693) ja [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770225](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770225)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 (218/2010). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 (126/2009) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yksityisyyden%20suoja](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search[type]=pika&search[pika]=yksityisyyden%20suoja)

Lankinen P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Talentum Media oy. Helsinki.

Lapin yliopisto. 2012. Lapin yliopisto. Tutkimus. Tutkimusuutiset. 23.10.2012. Artikkel. Väitös: Tuottavuus kasvuun hiljaisen tiedon avulla. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.2.2013] Saatavissa: [www.ulapland.fi](http://www.ulapland.fi)

Lappalainen M. 2012. Kehityskeskustelut osaamista kehittämässä. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Kuopio.

Launis K. & Pihlaja J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI-toimintakonseptien uudistajien verkkolehti 2 (1). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu]. Saatavissa: [http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi\\_ja\\_toimintakonseptien\\_muutokset.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf)

Lehto A-M & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.12.2012]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Lehto J. ja Salmi A-M. (toim.). 2007. Venäjän kaupan perusteet – opas Venäjänliiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia, osa 5. Tampere.

Lincoln Y. S. & Guba E. G. 1985. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills. Sage Publications. California

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. 2006. Edita. Helsinki.

Liukkonen P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media oy. Helsinki.

Loppela K. Ihminen ja työ –keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. 2004. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto kasvatustieteiden laitos. Työsuojelurahasto. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Tampere.

Lyly-Yrjänäinen M. 2013. Työolobarometri. Syksy 2012. Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työelämän osaaminen

ja laatu –ryhmä. Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.3.2013]. Saatavissa:  
[http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap\\_6\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf)

Lämsä A-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Mahlakaarto S. 2010. Subjektiksi työssä –Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Akateeminen väitös. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Mallius R. 2011. Työntekijöiden keskinäinen palaute tavoista, toiveista ja merkityksestä. Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteesta. Puheviestinnän pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampere. [Viitattu 16.3.2013] Saatavissa:  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05281.pdf>

Mamia T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Helsinki.

Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka M-L. 2007. Työrauhan julistus, miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S. ja Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja kuntoutussäätiö. Tampere.

Manka M-L., Kaikkonen M –L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere.

Manka M-L. & Mäenpää M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere.

Hakanen J., Seppänen P., Harju L., Laaksonen A. & Pahkin K. 2011. Innostuksen spiraali. Innostavat ja menestyvät työyhteisöt –tutkimus- ja kehittämishanke. Työterveyslaitos.

Marjala P. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. 2009. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-9024-4>.



- Markkanen K. 2012. Tehyn järjestötutkimuksen 2012 alustavia tuloksia. [Verkkojulkaisu]. Tehy. Helsinki. [Viitattu 21.11.2012]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Tehy/tehyn-jrjesttutkimuksen-2012-alustavia-tuloksia-13702231>.
- Martimo K.-P., Uitti J. & Antti-Poika M. (Toim.) Työstä terveyttä. 2010. Duodecim. Helsinki.
- Maslow H. A. 1987. Motivation and personality. Third edition. Revised by Robert Frager, James Fadiman, Cynthia McReynolds, Ruth Cox. 1970. (tämä julkaisu 1987). Library of congress Cataloging-in-Publication Data. R.R. Donnelley 6 Sons Company.
- Multanen L., Bredenberg K., Koskensalmi S., Lauttio L-M. & Pahkin K. 2004. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Mäkelä-Pusa P. & Harju H (toim.). 2012. Pientyöpaikkojen työkyvyn tuki. Punk –hankkeen loppuraportti. Kuntoutussäätiön työselosteita. Workin papers 44/2012. Kuntoutussäätiö. Helsinki.
- Mäkiäho A. & Aho S. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 29/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul\\_29\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf)
- Mäkitalo J. Työn muutos ja työhyvinvointi. 2010. Teoksessa Martimo K-P., Antti-Poika M. & Uitti J. (toim). Työstä terveyttä. 2010. Duodecim. Helsinki.
- Mönkkönen K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. Unipress. Eu.
- Neira M. 2013. Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners. WHO. Department of Public Health and Environment. Geneva. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html)
- Neuron [1.]. 2012. Toimintasuunnitelma/talousarvio 2012.
- Neuron [2.]. 2012. Työhyvinvointisuunnitelma 2012.
- Neuron [3.]. 2013. Toimintasuunnitelma/talousarvio 2013.
- Nonaka I. & Takeuchi H. The Knowledge - creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. 1995. Oxford university press. New York.

Norden [s.a.]. Norden. Pohjoismainen ministerineuvosto. Tietoa työelämän ministerineuvostosta. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.norden.org/fi/pohjoismaiden-ministerineuvosto/ministerineuvostot/tyoeelaemaen-ministerineuvosto-mr-a/tietoa-tyoeelaemaen-ministerineuvostosta>

OECD [1.]. [s.a.]. OECD. About the OECD. [Verkkosivu] [Viitattu 9.12.2012]. Saatavissa:

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OECD [2.]. [s.a.]. OECD. Directorate for Employment. Labour and Social Affairs. Employment policies and data. Boosting Jobs and Incomes: The OECD Jobs Strategy OECD.

[Verkkosivu] [Viitattu 9.12.2012]. Saatavissa: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Oikeusministeriö. 2006. Kansanvalta. Työmarkkinajärjestöt. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.7.2012]. Saatavissa: <http://www.kansanvalta.fi>

Opintovapaalaki 273/1979 (482/2011) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lain-säädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>

OSHA [s.a.]. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (OSHA). Tietoa virastosta.

[Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2012]. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/>

Otala L. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. 2008. WS Bookwell Oy, Helsinki.

Otala L & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paasivaara L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Pro kirjasarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Paloheimo-Koskipää L. 2010. Työpiste -Tiedon ja arjen kohtaamispaikka. Uutiset.

2.11.2010. Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Työterveyslaitos. [Verkkouutinen]. [Viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: [www.tyopiste.ttl.fi](http://www.tyopiste.ttl.fi)

Pyöriä P. 2007,98-101. Väitöskirjoja työssäoppimisesta. Artikkel. Katsauksia ja keskustelua. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2007. [Verkkopublication]. [Viitattu 21.1.2013] Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/aikakausi/tak/2007/01/pyoria.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2007/01/pyoria.pdf)

Ranta R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat oy. Helsinki.

Rauramo P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.

Rauramo P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2 uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Porvoo 2012.

Ravanti E. 2012. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Pro-Gradututkielma. Turun yliopisto 2012. Liiketaloustiede. Turku.

Rehnbäck & Keskinen. 2005. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntien eläkevakuutus (KEVA). Helsinki.

Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Rytkönen H., Hyttinen M., Suolanen S., Hänninen K. & Juntunen. 2007. Työelämän terveyskannot - Mikä saa jaksamaan työssä pidempään. Eteran tutkimuksia 6/2007. Etera ja Työsuojelurahasto. Helsinki.

Seoka J. 2012. It's time for miners to benefit, October 30 2012, Business report. The Bench Marks Foundation. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.12.2012] Saatavissa: <http://www.benchmarks.org.za/>

Siljanen E-M., Rautio M. ja Husman P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. [Verkkokirjat]. Työterveyslaitos. Helsinki. [Viitattu 14.11.2012]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta\\_ja\\_hyvinvointia\\_yhdessa\\_kehittamalla.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/terveytta_ja_hyvinvointia_yhdessa_kehittamalla.pdf)

Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Pro kirjasarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Sinisammal J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen. Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntija haastatteluista. Akateeminen väitös. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta, taloudenosasto. Oulu.

Sinokki M. 2011 Social factors at work and the health of employees. Departments of Public Health and Occupational Health, University of Turku and the Turku Centre for Occupational Health, Finland. Studies in social security and health. Kela, Research Department .Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. [Verkkajulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. [Viitattu 14.7.2012]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)

Suomen virtuaali- ammattikorkeakoulu. 2010. Tietoa opiskelusta. Avoin ammattikorkeakoulu. Opiskelu. Tietoa oppimisesta. Oppimaan oppiminen. [verkkosivu]. [Viitattu 23.9.2012]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/avoin/index.html>

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Oy Talentum Ab. Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Oy Talentum Ab. Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Oy Talentum Ab. Helsinki.

Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies hyvinvointia rakentamassa. Punk-hanke, Kuntoutussäätiö. Tampere.

The Bench Marks Foundation. 2010. The Bench Marks Foundation. About us. Programmatic areas. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.12.2012] Saatavissa: <http://www.bench-marks.org.za/>

THL. 2013. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. THL. Organisaatio. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.3.2013] Saatavissa: [www.thl.fi](http://www.thl.fi)

THL. [2.] 2008-2013. Terveystemme atlas. Tilasto- ja seurantatietoja alueittain ja väestöryhmittäin. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2012]. Saatavissa: <http://www.terveytemme.fi>

Tilastokeskus 2012. Survey-tutkimus. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Survey-tutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.4.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/>

Työaikalaki 605/1996 (991/2010) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6aikalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6aikalaki)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Työelämän kehittämisstrategian 2020. [Verkkojulkaisu] Työministeriön julkaisuja. [Viitattu 27.7.2012]. Saatavissa:

[http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittmisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö [1.] 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ. Työelämän laatu. Työolobarometri ja muut selvitykset. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: [www.tem.fi](http://www.tem.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö [2.] 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ. Työelämän laatu. Työolobarometri ja muut selvitykset. Työolobarometri. Lokakuu 2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.3.2013]. Saatavissa: [www.tem.fi](http://www.tem.fi)

Työministeriö. 2003. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000-2003. [Verkkojulkaisu] Päätös ja arviointiraportti. [Viitattu 29.9.2012].

<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/index.htm>

Työsopimuslaki 55/2001 (10/2012) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6sopimuslaki%20>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001 (20/2012). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2012. Helsingin kaupungin henkilöstö hyvässä työvireessä. Työterveyslaitos. Uutiset. 5.9.2012. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.4.2013]. Saatavissa: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Työterveyslaitos [1.]. 2012. Aihealueet. Työhyvinvointi. [Viitattu 5.8.2012]. [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Työterveyslaitos [2.]. 2012. Aihealueet. Työhyvinvointi. Yksilön hyvinvointi. [Verkkosivu]. [viitattu 5.8.2012]. [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Työterveyslaitos [3.]. 2012. Aihealueet. Työn imu. [Verkkosivu]. [viitattu 23.9.2012]  
www.ttl.fi

Työterveyslaitos [4.]. 2012. Työterveyslatios. [Verkkosivu]. [viitattu 23.9.2012] www.ttl.fi

Työterveyslaitos [5.]. 2012. Tutkimus. Tutkimushankkeet. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.8.2012]. www.ttl.fi

Työterveyslaitos [6.]. 2011. Tutkimus. Tutkimushankkeet. Työhyvinvointi. Innostuksen Spiraali (1. vaihe 2011-2012). Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt - tutkimus- ja kehittämishanke. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.9.2012]. Saatavissa: www.ttl.fi

Työterveyslaitos [7.]. 2012. Tutkimus. Tutkimushankkeet. Työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin tilannekuva (2011-2012). [Verkkosivu]. [Viitattu 3.10.2012]. Saatavissa: www.ttl.fi

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus [1.]. 2012. Työhyvinvointikortti.[Verkkosivu]. [ Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: <http://www.työhyvinvointikortti.fi/>

Työturvaalisuuskeskus [2.]. [s.a.]. Työturvallisuuskeskus TTK. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.7.2012.]. www.ttk.fi

Työturvallisuuslaki 738/2002 (709/2008). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työväen keskusmuseo. [s.a.]. Hyvää työtä. 110 vuotta työsuojelua Suomessa.[Verkkosivu] [Viitattu 16.12.2012]. Saatavissa: [http://www.tkm.fi/vanhat/ts\\_historia.html](http://www.tkm.fi/vanhat/ts_historia.html)

United States Department of Labor. [1.] [s.a.]. United States Department of Labor (DOL). About DOL. [Verkkosivut]. [Viitattu 8.12.2012] Saatavissa: [www.dol.gov](http://www.dol.gov)

United States Department of Labor. [2.] [s.a.]. United States Department of Labor (DOL). OSEC. Department of Labor Strategic Plan FY 2011-2016. [Verkkosivut]. [Viitattu 8.12.2012] Saatavissa: [www.dol.gov](http://www.dol.gov)

Uotila T. P. Katsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen yhteyteen. Vaasan yliopisto. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2011, 311-320. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus.

[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2011.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf) viitattu 30.12.2012.

Valtioneuvosto [1]. Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 22.6.2011. [Viitattu 16.9.2012]. Saatavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>

Valtioneuvosto [2]. Hallitusohjelma 1972. Pääministeri Kalevi Sorsan hallitusohjelma 4.9.1972. [Viitattu 16.12.2012]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/sorsa/fi.jsp>

Valvisto E. Oikeat ihmisen oikeille paikoille. 2005. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Varma. [s.a.]. Henkilöasiakkaat. Työelämässä. Pidä huolta hyvinvoinnistasasi. Työhyvinvointiympyrä. [Verkkosivu] [Viitattu 5.8.2012]. Saatavissa: [www.varma.fi](http://www.varma.fi)

Vataja K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Akateeminen väitös. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Tutkimus 86/2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Strategia- ja kehittämisyksikkö. Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.1.2013]. Saatavissa: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN\\_ISBN\\_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1)

Verve. 2010. Hyviä käytäntöjä hoiva-alalle. Työhyvinvointia ja kuntoutumista työssä mikro- ja pienyrityksissä –projektissa hoiva-alalle syntyneitä tuloksia. Opas on osa Työhyvinvointia ja kuntoutumista työssä mikro- ja pienyrityksissä projektia, jonka rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja valvoo Pohjois-Karjalan Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Liperi.

Vesa P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, hoitotieteenlaitos. Tampere.

Vesterinen P. 2006. Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Business kirjasarja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavankirjapaino Oy. Keuruu.

Vuorotteluvapaalaki 1305/2002 (925/2012). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021305#a28.12.2012-925>

Vuosilomalaki 162/2005 (1448/2007). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

WHO [1.] 2012. World Health Organization. Countries. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [www.who.int](http://www.who.int)

WHO [2.] 2012. World Health Organization. About WHO. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [www.who.int](http://www.who.int)

WHO [3.] 2007. Worker's health. Global plan of action. Sixtieth world health assembly. WHA 60.26. Agenda item 12.13. 23 May 2007. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/global\\_plan/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/global_plan/en/index.html)

WHO [4.] 2012. World Health Organization. Programmes and projects. Occupational health. Topics. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.12.2012]. Saatavissa: [www.who.int](http://www.who.int)

WHO [5.] 1986. The Ottawa Charter for Health Promotion. Teoksessa Milestones in Health Promotion Statements from Global Conferences. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 4.11.2012]. Saatavissa: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>

WHO [6.] 2005. The Bangkok Charter for Health Promotion in a Globalized World. Teoksessa Milestones in Health Promotion Statements from Global Conferences. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 4.11.2012]. Saatavissa: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>

Wink H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitös. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskes-



kus. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 12.1.2013] Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004 (84/2009). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Viitattu 29.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

Österlund P. 2012. Tiedemiehet opastavat. Rutiinit ovat tietotyöläisen paras ystävä.

Blogikirjoitus 28.3.2013. Älykästyö. World Design Capital Helsinki 2012. Redesigning 925 on Idealist Group –hanke. [Verkkosivut]. [Viitattu 29.3.2013]. Saatavissa: [www.alykastyo.fi](http://www.alykastyo.fi)

## LIITE 1

## Työhyvinvointitutkimus

Hyvä työkaveri,

Opiskelemme Savonia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyönä tutkimuksen Neuronin koko henkilöstön työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työntekijä itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

Toivomme, että autat meitä tutkimuksemme tekemisessä vastaamalla saamaasi kyselylomakkeeseen. Tutkimalla Neuronin henkilöstön työhyvinvointia, saamme yhdessä tärkeää tietoa sen nykytilanteesta. Tulevaisuudessa voimme hyödyntää tutkimustuloksia Neuronissa muun muassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Yhdessä onnistumme!

Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajan henkilöllisyys tai työyksikkö ei tule esiin missään tutkimuksen vaiheessa.

Kysely sisältää kaksi erilaista monivalintaosiota. Vastaa kysymyksiin rengastamalla yksi itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Toivomme, että vastaat huolellisesti jokaiseen kysymykseen! Vastauslomakkeet palautetaan Neuronin sisäisessä postissa suljetussa kirjekuoressa Titalle 17.12.2012 mennessä. Tutkimustuloksista tiedotetaan Neuronin henkilöstöä kevään ja syksyn 2013 aikana.

Lisätietoja tutkimuksesta saat Titalta p. 460 231 tai 050-432 6320

Kiitos avustasi,

Titta Kekäläinen ja Heli Kekäläinen



Vastaa alla oleviin väittämiin rengastamalla yksi sinua parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto.

- 1 täysin eri mieltä  
 2 jokseenkin eri mieltä  
 3 ei samaa muttei eri mieltäkään  
 4 jokseenkin samaa mieltä  
 5 täysin samaa mieltä

#### OMA TERVEYS



1. Minulla on hyvä terveys	1	2	3	4	5
2. Herätessäni tunnen itseni levänneeksi	1	2	3	4	5
3. Olen fyysisesti väsynyt työpäivän jälkeen	1	2	3	4	5
4. Päivittäinen työmääräni vastaa voimavarojani	1	2	3	4	5
5. Koen työssäni stressiä	1	2	3	4	5
6. Sairauspoissaolot kuvaavat työhyvinvoinnin tasoa	1	2	3	4	5

#### TURVALLISUUS



7. Koen fyysisen työympäristöni turvalliseksi	1	2	3	4	5
8. Pystyn vaikuttamaan omiin työvuoroihini	1	2	3	4	5
9. Pystyn vaikuttamaan työyhteisön työnjakoon	1	2	3	4	5
10. Pystyn vaikuttamaan työn suunnitteluun	1	2	3	4	5
11. Toimin työyhteisöni pelisääntöjen mukaisesti	1	2	3	4	5
12. Käytän turvallisia työ- ja toimintatapoja työssäni	1	2	3	4	5
13. Toimin työssäni ergonomisesti	1	2	3	4	5
14. Haen aktiivisesti tietoa työpaikkani asioista	1	2	3	4	5
15. Jaan aktiivisesti tietoa työpaikkani asioista	1	2	3	4	5
16. Tiedän työtehtäväni työpaikalla	1	2	3	4	5
17. Puutun aktiivisesti työssäni havaitsemiin epäkohtiin	1	2	3	4	5



## YHTEISTYÖ



18. Minulla on hyvät käytöstavat	1	2	3	4	5
19. Luon aktiivisesti hyvää ilmapiiriä työpaikallani	1	2	3	4	5
20. Keskustelen avoimesti työhöni liittyvistä asioista	1	2	3	4	5
21. Osallistun aktiivisesti työyhteisöni ongelmanratkaisuun	1	2	3	4	5
22. Tunnen olevani tasavertainen työyhteisön jäsen	1	2	3	4	5
23. Tuen toiminnallani työkavereitani	1	2	3	4	5
24. Tuen toiminnallani esimiestäni	1	2	3	4	5
25. Autan toisia tarpeen tullen	1	2	3	4	5
26. Minulla on hyviä ihmissuhteita työn ulkopuolella	1	2	3	4	5
27. Annan työyhteisössä rakentavaa palautetta	1	2	3	4	5
28. Osallistun aktiivisesti työyhteisössä järjestettäviin palavereihin	1	2	3	4	5

## ARVOT JA ARVOSTUS



29. Minulla on hyvä itseluottamus	1	2	3	4	5
30. Tunnen omat vahvuuteni	1	2	3	4	5
31. Tunnen omat heikkouteni	1	2	3	4	5
32. Olen sisukas enkä anna helposti periksi	1	2	3	4	5
33. Minuun luotetaan työyhteisössä	1	2	3	4	5
34. Uskallan ilmaista mielipiteeni	1	2	3	4	5
35. Suhtaudun asioihin myönteisesti	1	2	3	4	5
36. Arvostan työtäni	1	2	3	4	5
37. Koen, että työtäni arvostetaan työyhteisössä	1	2	3	4	5
38. Toimin organisaation arvojen mukaisesti	1	2	3	4	5
39. Henkilökohtaiset arvoni ovat sopusoinnussa työpaikan arvojen kanssa	1	2	3	4	5
40. Palkitseminen motivoi minua	1	2	3	4	5



# **OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN**



41. Hyödynnän saamaani palautetta oman työni kehittämisessä	1	2	3	4	5
42. Osallistun aktiivisesti työyhteisön päätöksentekoon	1	2	3	4	5
43. Työni motivoi minua	1	2	3	4	5
44. Työni tuntuu mielekkäältä	1	2	3	4	5
45. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	1	2	3	4	5
46. Olen innostunut saadessani uusia tehtäviä tai haasteita	1	2	3	4	5
47. Koen olevani asiantuntija omassa työssäni	1	2	3	4	5
48. Hyödynnän luovuutta työssäni	1	2	3	4	5
49. Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti sovittujen rajojen puitteissa	1	2	3	4	5
50. Kehitän itseäni ja osaamistani työssä ollessa	1	2	3	4	5
51. Kehitän itseäni ja osaamistani vapaa-ajallani	1	2	3	4	5
52. Koen rutiinit turvallisiksi omassa työssäni	1	2	3	4	5
53. Työssäni on riittävästi haasteita	1	2	3	4	5
54. Luotan siihen, että opin uusia taitoja	1	2	3	4	5
55. Jaan työyhteisössäni kokemukseni kautta oppimaani tietoa	1	2	3	4	5
56. Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi	1	2	3	4	5
57. Pidän ongelmien ratkaisusta	1	2	3	4	5
58. Pyydän työyhteisöltä arviointia omasta toiminnastani	1	2	3	4	5
59. Arvioin aktiivisesti omaa työtäni	1	2	3	4	5



Vastaa alla oleviin väittämiin ympyröimällä yksi sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto.

60. Syön säännöllisesti (aamupalan, päiväruoan, välipalan, iltaruoan ja iltapalan)

- 1 kyllä-usein
- 2 kyllä-joskus
- 3 en syö säännöllisesti

61. Syön mielestäni terveellisesti

- 1 kyllä-usein
- 2 kyllä-joskus
- 3 en syö mielestäni terveellisesti

62. Ruokailen työpaikan henkilöstöravintolassa

- 1 kyllä-usein
- 2 kyllä-joskus
- 3 en ruokaile henkilöstöravintolassa

63. Harrastan liikuntaa

- 1 en harrasta liikuntaa
- 2 harrastan liikuntaa vähemmän kuin kerran viikossa
- 3 harrastan liikuntaa 1-3 kertaa viikossa
- 4 harrastan liikuntaa 3-5 kertaa viikossa
- 5 harrastan liikuntaa enemmän kuin 5 kertaa viikossa

## 64. Nukun vuorokaudessa

- 1 alle 5 tuntia
- 2 5-6 tuntia
- 3 6-7 tuntia
- 4 7-8 tuntia
- 5 yli 8 tuntia

## 65. Olen omasta mielestäni

- 1 reilusti alipainoinen
- 2 vähän alipainoinen
- 3 normaalipainoinen
- 4 vähän ylipainoinen
- 5 reilusti ylipainoinen

## 66. Käytän alkoholia

- 1 en koskaan
- 2 kerran kuukaudessa tai harvemmin
- 3 2-4 kertaa kuukaudessa
- 4 viikoittain
- 5 useita kertoja viikossa

## 67. Tupakoin päivittäin

- 1 kyllä
- 2 ei

## 68. Jos tarvitsen terveydenhuollon palveluita, käytän ensisijaisesti työterveyshuoltoa

- 1 kyllä
- 2 ei



69. Tiedän miten varhaisen välittämisen malli toimii työpaikallani

- 1 kyllä
- 2 ei

70. Olen perehtynyt työhöni työyksikön käytännön mukaisesti

- 1 kyllä
- 2 ei

71. Olen kokenut epäasiallista kohtelua työyhteisössäni

- 1 kyllä
- 2 ei

72. Käytän huumoria työssäni

- 1 kyllä
- 2 ei

KIITOS VASTAUKSESTASI !